



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMICS

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

BUSINESS PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. LUCIE BALCAROVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. HELENA HANUŠOVÁ, CSc.

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Balcarová Lucie, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský záměr

v anglickém jazyce:

Business Plan

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce (orientace v aktuálních právních předpisech souvisejících s přípravou a realizací podnikatelského záměru, SLEPTE analýza, SWOT analýza, Porterův model)

Analýza problému a současné situace (charakteristika podniku, provedení analýz)

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení (návrh podnikatelského záměru včetně zhodnocení náročnosti a rizik jeho realizace)

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

SYNEK, M. a kol. Manažerská ekonomika. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 456 s. ISBN 80-247-9069-6.

FOTR, J., DĚDINA, J., HRŮZOVÁ, H. Manažerské rozhodování. 2.uprav. a rozš. vyd. Praha: EKOPRESS, 2000. 231 s. ISBN 80-86119-20-3.

MARTINOVIČOVÁ, D. Základy ekonomiky podniku. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 184 s. ISBN 80-86851-50-8.

ZÁKON č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Helena Hanušová, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 27.05.2010

Abstrakt

Diplomová práce na téma podnikatelský záměr se zabývá rozšířením nabízeného sortimentu společnosti ABC Wood, spol. s.r.o. Podrobně analyzuje současný stav společnosti z hlediska interního i externího prostředí, ve kterém společnost působí. Cílem práce je na základě teoretický poznatků a zjištěných skutečností zpracovat podnikatelský záměr, který by měl vést ke zlepšení celkové pozice společnosti na trhu.

Klíčová slova

podnikatelský plán, záměr, projekt, nátěrové hmoty

Abstract

Diploma thesis focused on the topic business plan deals with the product diversification of the company ABC Wood, spol. s. r. o. It contains detailed analysis of the present state of company's internal and external environment in which the company performs. The aim of this thesis is to create a business plan based on the theoretical knowledge and identified facts. This business plan should lead to the improvement of company's market position.

Key words

business plan, contemplation, project, painting material

Bibliografická citace mé práce:

BALCAROVÁ, L. *Podnikatelský záměr*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 87 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

Prohlášení autora

Prohlašuji, že předloženou diplomovou práci jsem zpracovala samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením své vedoucí diplomové práce. Dále prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 26. května 2010

.....

Bc. Lucie Balcarová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Heleně Hanušové, CSc. za mnoho cenných připomínek a odborných rad, kterými přispěla k vypracování této diplomové práci. Dále bych ráda poděkovala vedení společnosti ABC Wood za ochotu a trpělivost, kterou mi věnovali při poskytování informací o firmě, nezbytných pro zpracování této diplomové práce.

Obsah

Úvod.....	10
Vymezení problému.....	11
Cíl práce.....	11
1 Teoretická východiska práce.....	12
1.1 Investiční rozhodování a příprava realizace projektů	12
1.2 Podnikatelský záměr	14
1.2.1 Obecný postup sestavení plánu pro existující podnik	16
1.3 Analýza trhu a marketingová strategie.....	17
1.3.1 Analýza vnějšího prostředí	17
1.3.2 Analýza vnitřního prostředí	21
1.4 Finanční analýza	24
1.4.1 QUICK TEST	24
1.4.2 Ukazatele rentability (profitability ratios)	25
1.4.3 Ukazatele zadluženosti (debet management)	26
1.4.4 Peněžní toky	27
1.4.5 EVA (Economic Value Added).....	28
1.5 Financování podnikatelských záměrů.....	29
1.6 Operační plán.....	29
1.7 Hodnocení rizik.....	30
2 Analýza současného stavu	31
2.1 Charakteristika společnosti ABC Wood, spol. s r.o.	31
2.1.1 Základní údaje o společnosti	31
2.1.2 Předmět podnikání.....	31
2.1.3 Organizační struktura společnosti	32
2.1.4 Historie a založení společnosti	33
2.2 Analýza trhu.....	34
2.2.1 SLEPT analýza	34
2.2.2 PORTER analýza.....	38
2.2.3 SWOT analýza.....	42
2.2.4 Analýza 7S.....	44

2.3	Hodnocení výchozí situace společnosti	45
2.3.1	Dosažené strategické cíle společnosti.....	45
2.3.2	Analýza tržeb společnosti	46
2.4	Finanční analýza	47
2.4.1	Základní ekonomické údaje	47
2.4.2	QUICK TEST	48
2.4.3	Horizontální analýza.....	49
2.4.4	Analýza rozdílových ukazatelů	52
2.4.5	Analýza poměrových ukazatelů.....	53
2.5	Souhrnné hodnocení finanční situace	57
3	Vlastní návrhy řešení a jejich přínos.....	58
3.1	Zhodnocení podnikatelských příležitostí rozvoje společnosti	58
3.2	Popis návrhu	59
3.2.1	Strategické cíle do budoucna	60
3.2.2	Krátká analýza nabídky konkurence.....	60
3.2.3	Identifikace potencionálních zákazníků	60
3.3	Marketingový mix 4P	61
3.3.1	Výrobek	61
3.3.2	Cena	63
3.3.3	Propagace.....	64
3.3.4	Distribuce	65
3.4	Lidské zdroje.....	67
3.5	Financování projektu	68
3.5.1	Zhodnocení možnosti financování projektu	70
3.6	Operační plán realizace projektu	71
3.7	Finanční plán.....	73
3.7.1	Plánovaný výkaz zisků a ztrát	74
3.7.2	Plánovaná rozvaha	75
3.7.3	Plánované Cash-flow	76
3.7.4	Ekonomická přidaná hodnota projektu.....	77
3.8	Analýza rizik projektu	78
3.8.1	Identifikace rizik projektu	78

Závěr	81
Seznam použité literatury	82
Internetové zdroje	83
Seznam tabulek a schémat	84
Seznam použitých zkratk	86
Seznam příloh	87

Úvod

Každý podnikatel ke svému podnikání potřebuje kromě ekonomických a některých technických znalostí být schopen uvědomit si možná rizika neúspěchu svého podnikání a své sny, záměry a plány předem zhodnotit (na papíře), a tím předejít případnému neúspěchu svého záměru v podmínkách tvrdé konkurence trhu a v dnešní době i světové hospodářské krize.

Podnikatelé, kteří chtějí v podmínkách dnešní tvrdé konkurence prosadit své výrobky nebo služby, musí nejen efektivně pracovat, ale hlavně by měli být i dostatečně flexibilní, aby dosáhli realizace svých cílů. Z toho hlediska je nutné si uvědomit, že podmínky na trhu se rychle mění a že firma, podnikatel i jeho plán se musí měnit s ním.

Podnikatelský plán není pouze komplexní dokument vypovídající o výstupu strategických aktivit podnikatelů, který především zahrnuje nejen jejich cíle, ale i strategii a projekty, které mají být realizovány ve vymezeném časovém úseku. Mnohdy podnikatelé jednájí podnikatelsky naivně a učí se vedení své firmy za pochodu, metodou pokusu a omylu. Někteří z nich jsou na to dokonce i pyšní, ale teprve praxe prověří životaschopnost jejich podnikatelského záměru a odhalí, zda koncepce zvolená pro jejich uskutečnění byla dobrá a pro budoucnost optimální. ^[11]

Business plán tedy neslouží jen investorům, vlastníkům, bankám a ostatním zainteresovaným osobám, ale především slouží samotnému podnikateli k definici strategických cílů majících reálný základ, a že je s ohledem na své obchodní, marketingové, personální, výrobní i finanční možnosti také dokáže naplnit.

Vymezení problému

Na základě dřívější spolupráce s firmou ABC Wood, spol. s r.o. mi byla nabídnuta možnost v této firmě vypracovat diplomovou práci. Téma diplomové práce „Podnikatelský záměr“ reaguje na aktuální potřebu firmy rozvíjet svoji aktivitu a posílit tak její působení na trhu. Diplomová práce by tak měla poskytnout podklady managementu, potřebné pro rozhodovací činnosti a řízení rozvoje podniku.

Prvořadým cílem podnikatelského záměru je posouzení okolního prostředí, ve kterém firma podniká, zhodnocení finanční situace podniku, zda je firma schopna financovat rozvoj svého podniku a navrhnout vhodná opatření. Podnikatelský záměr slouží k posouzení vyhlídek na budoucí postavení podniku na trhu, připravuje podklady potřebné pro jeho realizaci a pomáhá při volbě vhodné strategie.

Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zpracování podnikatelského záměru na rozšíření sortimentu společnosti ABC Wood, spol. s r.o. a podrobit tuto firmu analýze současného stavu z hlediska interního i externího prostředí, ve kterém společnost působí.

Podnikatelský záměr bude zpracován na základě shromážděných teoretických poznatků a jejich následnou aplikací. Dále budou v práci použity interní účetní výkazy společnosti ABC Wood. Na základě informací získaných z průzkumu makroekonomického i mikroekonomického okolí podniku, bude navržena vhodná varianta rozvoje společnosti, vedoucí k celkovému zlepšení hospodaření společnosti a upevnění její pozice na trhu.

1 Teoretická východiska práce

1.1 Investiční rozhodování a příprava realizace projektů

V podmínkách náročné tržní ekonomiky není zabezpečování prosperity a rozvoje úspěšného podniku jednoduchou záležitostí. Významným předpokladem dosažení těchto cílů je důkladně promyšlená rozvojová strategie podniku, příprava a realizace zamýšlených projektů, kterými podnik svoji strategii uskutečňuje. Podnikatelské záměry nebo plány tak představují nejen významný nástroj řízení a rozvoje podniku, ale také důležitý dokumentační materiál pro potencionální investory o výhodnosti projektu a následně i získání potřebného kapitálu k financování projektu. Kvalitě zpracování podnikatelského záměru je třeba věnovat značnou pozornost, lze tím výrazně ovlivnit úspěšnost projektu. Důležité je projekt důkladně promyslet ze všech podstatných úhlů tak, aby nic důležitého nebylo opomenuto. Cílem je pak poskytnout přehled informací a poznatků, potřebných pro přípravu investičních projektů, resp. pro zpracování technicko-ekonomických studií (feasibility study). ^[1]

Investiční rozhodování by v zásadě mělo vycházet z firemní strategie, která zahrnuje základní firemní cíle a přispívat tak k jejich realizaci. Při realizaci těchto cílů by investiční rozhodování mělo respektovat nejen interní faktory spojené s firemní strategií, ale také především externí faktory spojené s podnikatelským okolím, které často mají charakter tzv. faktorů rizika a nejistoty a jejich vývoj je obtížně předvídatelný. Tyto okolní faktory však nepřinášejí jen rizika, ale jsou významným zdrojem příležitostí, které je třeba identifikovat ještě před samotnou realizací projektu a tvoří tak východisko předinvestiční fáze projektu.

Proces přípravy a realizace projektu lze chápat jako určitý sled čtyř fází ^[1]

- předinvestiční,
- investiční,
- provozní (operační),
- ukončení provozu a likvidace.

Všechny jednotlivé fáze jsou velmi důležité z hlediska úspěšnosti projektu, největší pozornost bychom však měli věnovat předinvestiční fázi, a to především z toho důvodu, že úspěch či neúspěch daného projektu bude záviset na informacích marketingových, finančních a ekonomických, které lze získat při zpracování **technicko-ekonomické studie (feasibility study) projektu** a následné interpretaci získaných výsledků.^[1]

Technicko-ekonomická studie projektu by nám měla být určitým mezistupněm mezi stručnými příležitostmi a podrobnými technicko-ekonomickými studiemi. Rozdíly zpracování studie jsou především v detailnosti informací a hloubce prověření variant projektu. Posuzované varianty projektu by se měly týkat:^[1]

- strategie firmy a rozsah projektu,
- marketingová strategie,
- základní suroviny a materiály,
- umístění projektu a předpokládaný vliv na životní prostředí,
- technologický proces a výrobní zařízení,
- pracovníci (včetně řídicích pracovníků) a mzdové náklady,
- organizační uspořádání,
- plán realizace projektu a jeho rozpočet.

Zpracování technicko-ekonomické studie slouží zpravidla jako podklad investičním a finančním institucím, které využívají vlastní postupy a procedury hodnocení v souladu s individuálními cíli, posuzování nákladů, efektů a očekávaných rizik. Díky této studii se dále hodnotí finanční zdraví firmy, které projekt realizuje.

„Výsledky tohoto posouzení včetně hodnocení projektu z hlediska technických, komerčních, tržních, manažerských, organizačních, ekonomických a finančních kritérií a aspektů jsou pak shrnuty do písemné hodnotící zprávy (appraisal report).“^[1]

[1] FOTR, J., SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování, str. 20.

1.2 Podnikatelský záměr

Podnikatelský záměr obsahuje všechny podstatné faktory související se založením a následně i rozvojem podniku. Jsou v něm stanoveny nejen podnikové a ekonomické cíle, ale také kapitálové a personální zajištění, technické vybavení, ale především i způsoby a postupy jakými bude těchto cílů dosaženo. Podnikatelský plán tedy slouží především podnikatelům jako výchozí dokument pro veškeré podnikové plánování, shrnuje důležité informace o prostředí, ve kterém podnik působí, minulé i současné aktivity a zejména krátkodobé a dlouhodobé cíle.

Podnikatelský plán je výstupem a tedy i podkladem nejen pro interní, ale i externí subjekty o ambicích projektu a plánu jeho naplnění. Dále slouží nejen k vlastnímu řízení podniku, ale je velmi důležitým podkladem pro bankovní instituce při získávání potřebných finančních zdrojů s využitím cizího kapitálu nebo získání některého druhu nenávratné podpory, neboť hodnotí projekt i firmu z hlediska výnosnosti a návratnosti vložených prostředků i podnikatelského rizika. ^[1]

Zpracování podnikatelského záměru se může lišit v závislosti na jeho typu, velikosti a odvětvové příslušnosti podniku a kvalitě, která výrazně může podpořit získání potřebného finančního kapitálu. Při zpracování podnikatelského záměru by měly být respektovány obecně platné zásady ^[11]:

- orientace plánu na trh,
- prokázání prodejnosti výrobku,
- věrohodnost, průkaznost a reálnost záměru,
- práce s rizikem.

Orientace plánu na trh

Z tohoto hlediska je důležité se zaměřit na definování trhu, jak a komu budou naše výrobky či služby nabízeny. Zvláštní pozornost je třeba věnovat velikosti daného trhu, na které se orientujeme, stanovit kdo budou naši zákazníci a dodavatelé. Zaměřit se na kvalitu produktu či nabízené služby a vybudovat si tak dobrou pověst výrobku i podnikatele.

Prokázání prodejnosti výrobku

Zde je důležité především realisticky zvážit přednosti výrobku a upozornit na možnost získání komparativní výhody. „Odhadnout, jaké překážky musí konkurence překonat, aby měla stejné nebo lepší parametry v hranicích rentability.“^[11]

Věrohodnost, průkaznost a reálnost záměru

Veškeré předpokládané cíle uvedené v podnikatelském záměru musí být reálné a realizovatelné. Je třeba pracovat se spolehlivými a přesnými informacemi podloženými objektivními daty. Podnikatel si nemůže dovolit uvádět chybné nebo nepřesné údaje, neboť podnikatelský plán je předkládán mnoha institucím, úřadům, ale i bankám.

Práce s rizikem

Při zpracování podnikatelského záměru je nutno počítat s možností odchylek od plánovaných záměrů a eliminovat je v samém začátku a to volbou vhodných prostředků, jako je například zpracování optimistické i pesimistické varianty projektu.

V souvislosti se zpracováním podnikatelského záměru je nutné si uvědomit, že vzhledem k proměnlivosti podnikatelského prostředí nebude platit beze změny dlouhou dobu. Proto je třeba ho chápat jako stále vyvíjející se dokument a neustále ho **adaptovat a upravovat** vzhledem k měnícím se podmínkám.^[1]

Dle [1] zpracovaný podnikatelský záměr by měl splňovat tyto požadavky:

- stručný a přehledný,
- jednoduchý a srozumitelný všem zainteresovaným stranám,
- demonstrovat výhody produktu či služby, resp. zákazníka,
- orientovaný na budoucnost, zde je důležité vystihnout trendy a stanovit prognózy, dle kterých bude stanovených cílů dosaženo,
- věrohodný a realistický a to především v hodnocení konkurence,
- přiměřeně optimistický z hlediska tržního potenciálu,

[11] VOJÍK, V. Podnikání malých a středních podniků na jednotném trhu EU, str. 97

- přiměřeně pesimistický, zbytečně nepodceňovat daný projekt,
- neskrývat slabá místa a rizika projektu,
- měl by obsahovat konkurenční výhody projektu, silné stránky firmy a kompetenci manažerského týmu,
- prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky v případě využití bankovních úvěrů k financování projektu,
- zhodnocení vynaloženého kapitálu,
- kvalita formálního zpracování.

1.2.1 Obecný postup sestavení plánu pro existující podnik

Při sestavování plánu pro existující podnik je důležité si v první kroku vyjasnit očekávané výsledky plánování, např. komu bude záměr sloužit, jedná-li se o plán na záchranu životnosti podniku či na rozvoj podniku, kdo bude našim cílovým zákazníkem a jaké zdroje k uskutečnění plánu budou třeba. ^[6]

Struktura kroků plánovacího procesu dle [6]:

1. Vyjasnění si očekávání, k čemu nám plán bude sloužit, co plánujeme a proč.
2. Vymezení vlastního podnikání, tj. v čem podnikáme a kterým směrem se chceme rozvíjet.
3. Zhodnocení současného stavu – obsahem je interní finanční analýza.
4. Zhodnotit externí faktory a okolní prostředí podniku.
5. Definování strategických cílů v konkrétní a měřitelné podobě.
6. Navržení proveditelné strategie k dosažení definovaných cílů.
7. Identifikace rizik a případných hrozeb, vytvoření krizových scénářů na jejich eliminaci.
8. Rozpracování základních strategií.
9. Plánování finančních toků, nákladů a výnosů.
10. Finalizace plánu a příprava na jeho implementaci.
11. Praktické přínosy a využití plánu.

1.3 Analýza trhu a marketingová strategie

1.3.1 Analýza vnějšího prostředí

Vnější analýzou podnikatelského prostředí firmy mohou lépe identifikovat nové podnikatelské příležitosti a případné potencionální hrozby spojené s existencí firmy. ^[4]

Analýzou vnějšího i vnitřního okolí lze také snížit – nikoliv však vyloučit – riziko opomenutí některého významného faktoru s následným důsledkem znehodnocení finančního plánu. ^[6]

„Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena především na **odhalení vývojových trendů**, které mohou firmu v budoucnu významněji ovlivňovat.“ ^[4]

1.3.1.1 SLEPT analýza obecného okolí

Analýza SLEPT se zpravidla užívá pro širší analýzu vnějšího prostředí firmy, při které jsou analyzovány sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické trendy. Všechny tyto výše uvedené faktory mohou ovlivňovat rozhodování a formulaci strategií. ^[6]

- **Sociální** oblast se týká chování, vkusu a životnímu stylu obyvatelstva. Zde je vhodné se zaměřit na trh práce, demografické ukazatele, vliv odborů a vnímání zvyklostí. Sociální faktory mohou nejen výrazně ovlivňovat poptávku po zboží a službách, ale také nabídku a pracovní motivaci.
- **Legislativní** oblast sleduje neustálou aktualizaci zákonů, jejich použitelnost a interpretovatelnost, např. předpisů na ochranu spotřebitelů, životního prostředí, zdraví a bezpečnosti a pracovního práva, atd.

[4] KERKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi, str. 34

- **Ekonomická** oblast a sledování změn, které ovlivňují podnikání jako např. makroekonomické hospodářské ukazatele, přímé i nepřímé daně, tržní trendy typu rozvoje automobilového průmyslu, restrikce vývozu a dovozu, státní podpora, míra inflace, úrokové sazby aj. Působení těchto ekonomických faktorů může pro některé podniky znamenat příležitost a pro některé i hrozbu.
- **Politická** oblast se týká vládních změn a je úzce provázána s legislativní oblastí, týká se stability státních a municipálních institucí, politických trendů a postojů v podnikání. V současnosti lze pozorovat aktivity vlády a dalších orgánů a institucí, které se přímo či nepřímo podílejí na ovlivňování státu a ekonomiky.
- **Technologická** oblast se zabývá informovaností o nejnovějších technologických trendech ovlivňujících dané podnikání, jako jsou komunikační technologie, podpůrné technologie a jejich dostupnost. Investice do technologického rozvoje se v současné době stávají nezbytností, které v sobě zahrnují i mnoho rizik, protože v důsledku technického rozvoje vznikají konkurenční technologie a předem není jisté, zda výstupy výzkumů a vývojů budou akceptovány spotřebiteli, a tím zajistí návratnost vynaložených prostředků.

Někdy se k analýze SLEPT přidává ještě jedno E => SLEPTE, kde toto dodatečné písmeno E interpretuje **ekologické a klimatické faktory**, které se v současné době stávají stále důležitějšími aspekty a mohou vytvářet podnikatelské příležitosti nebo hrozby.

1.3.1.2 PORTER analýza

Velmi důležitým nástrojem odvětvové analýzy je Porterův pěti faktorový model konkurenčního prostředí. Tento model umožňuje zkoumat chování a sílu konkurenčních subjektů, bariéry vstupů na trh, posuzování hrozeb ze strany existujících a budoucí konkurence podniku.^[3] Model vychází především z předpokladu, že strategická pozice firmy na určitém trhu je určována působením pěti základní faktorů^[4]:

Vyjednávací síla zákazníků (bargaining power of buyers), kteří mají vůči svému dodavateli silnou pozici především z hlediska poptávky, snadného přejití ke konkurenci (switching costs), možnosti zpětné integrace (backward integration) nebo vysoké existence snadno dostupných substitutů. V dnešní době je zboží natolik standardizované, že zákazníci mohou snadno vyhledat nového dodavatele se stejným nebo obdobným zbožím.

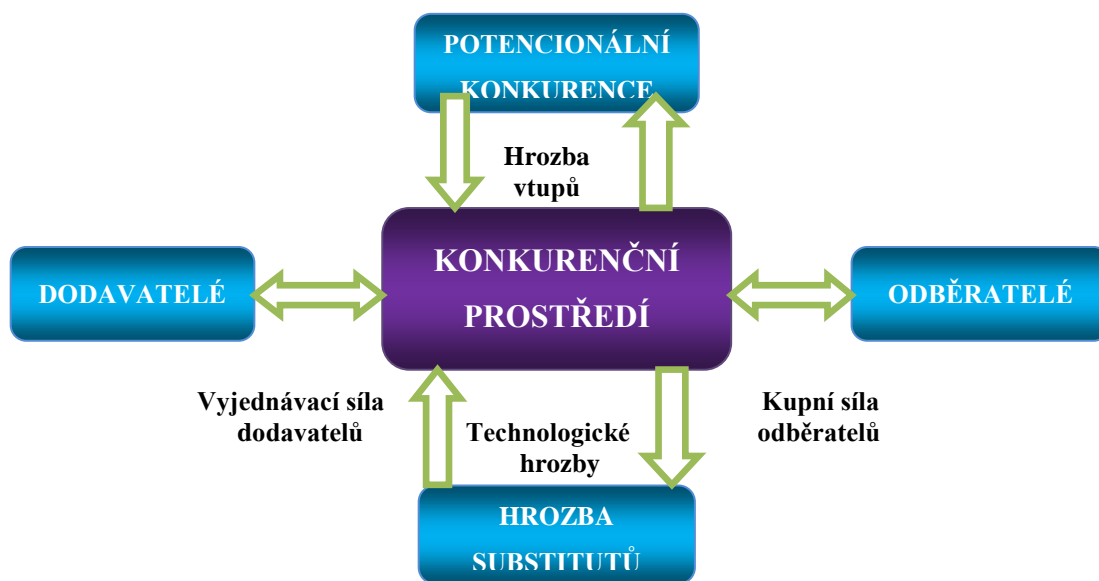
Vyjednávací síla dodavatelů (bargaining power of suppliers) je důležitá z hlediska vztahu dodavatel – odběratel. Odběratel má silnou vyjednávací pozici tehdy, je-li podnik velký, příp. monopolní a představuje tak významnou část obchodu dodavatele nebo může-li odběratel vertikálně integrovat zpět (backward integration). Naopak síla odběratele je malá, v příp. že dodavatel by mohl začít podnikat v oboru odběratele, tzv. dopředná integrace (forward integration).

Hrozba vstupu nových konkurentů (threat of entry) analyzuje, jak snadné nebo obtížné je pro nového konkurenta vstoupit na trh a jaké existují bariéry vstupu na daný trh.

Hrozba substitutů (threat of substitutes) analyzuje, jak snadno mohou být naše produkty a služby nahrazeny jinými.

Rivalita firem působících na daném trhu (competitive rivalry within industry) je způsobována zpravidla velkým počtem konkurentů v odvětví, cenovou válkou, zmenšujícím se trhem, malou diferenciací výrobků či služeb, bariéry odchodu z odvětví.

Schéma č.1.: Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Vlastní konstrukce podle [KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, 2002. 47 s.]

1.3.1.4 SWOT analýza

Cílem této analýzy je odhadnout a ocenit **silné** (Strengths) a **slabé** (Weaknesses) stránky, budoucí **příležitosti** (Opportunities) a hrozby (Threats) a určit **hlavní konkurenční výhodu** (competitive advantage) a **klíčové faktory úspěchu** (key success factors).^[4]

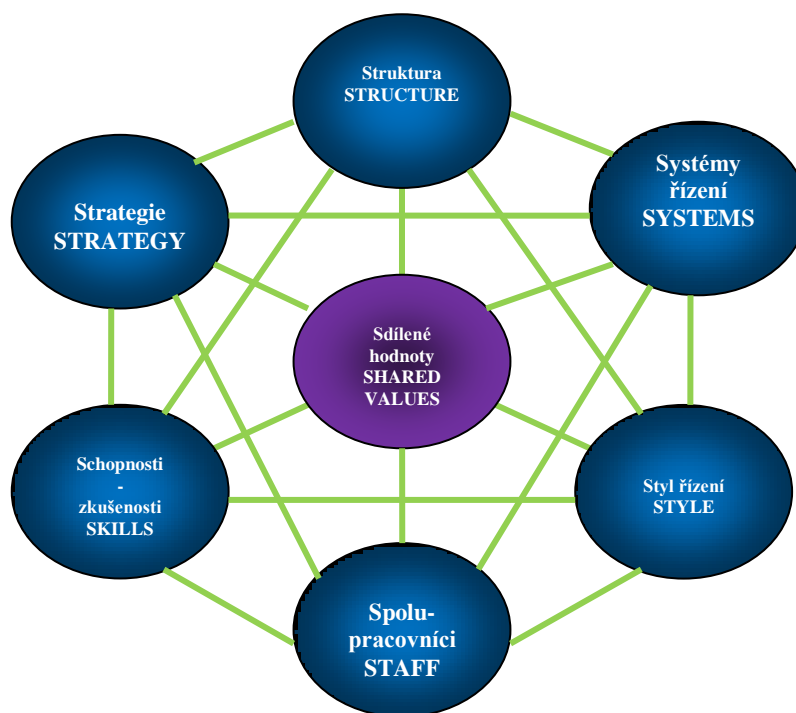
Důležité je si uvědomit, že silné a slabé stránky jsou **interními** faktory, nad kterými máme kontrolu a do určité míry je můžeme ovlivňovat. Hrozby a příležitosti jsou **externími** vlivy, které samy o sobě neovlivníme, pouze na ně můžeme vhodně reagovat.^[6]

1.3.2 Analýza vnitřního prostředí

1.3.2.1 Model 7S

Jednou z metod stanovení kritických faktorů úspěchu je koncepce „7S“, která vznikla ve spolupráci s poradenskou firmou McKinsey. Jedním z cílů této strategické analýzy by mělo být odhalení rozhodujících faktorů pro úspěch firmy, tzv. **klíčové faktory úspěchu** (key success factors). Organizační struktura firmy je pouze jedním z klíčových faktorů úspěšnosti a je nutné, aby byla analyzována ve vzájemných vztazích a působení s firemní kulturou a řízením organizace.

Schéma č.2.: Model „7 S“ firmy McKinsey



Zdroj: Vlastní konstrukce podle [KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, 2002, str. 91]

Struktura

Struktura je definovaná jako organizační struktura podniku, která zahrnuje obsahovou a funkční náplň ve smyslu nadřízenosti a podřízenosti, spolupráce, kontrolní a informační vazby.^[3]

Systémy řízení

„Systém řízení vymezuje procedury, systémy potřebné pro řízení ve firmě – komunikační, logistické, informační, atd.“^[3] Hodnotí se celkové vertikální i horizontální propojení systémů, sběr informací a řízení, délka komunikačních kanálů, rychlost reakce firmy na schopnost řešit problémy, systémy plánování a rozpočtování a jejich propracovanost.

Styl řízení

Vyjadřuje přístup managementu k řízení a řešení problémových situací, přitom je důležité si uvědomit, že ve většině organizací jsou rozdíly mezi formální a neformální stránkou řízení, mezi organizačními směrnici a předpisy, a tím co management ve skutečnosti dělá.^[4]

Spolupracovníci

Spolupracovníci jsou definováni jako řadoví zaměstnanci firmy s vazbami na firemní politiku. Definuje jasná pravidla výběru pracovníků, způsob motivace, vzdělávání, míru angažovanosti a loajalitu vůči firmě.^[3]

Schopnosti a zkušenosti

Charakterizují profesionální zdatnost pracovního kolektivu firmy jako celkové týmové práce. Jaké má firma přednosti, v čem vyniká a do jaké míry je firma schopna naplnit deklarovanou firemní strategii.^[3]

Strategie

Posuzuje prostředí, ve kterém podnik působí, implementaci strategií, výsledky stanovených strategií a zaměření strategie do budoucnosti.^[3]

[3] JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M. Inovace v malém a středním podnikání., str. 84

Sdílené hodnoty

Zde jsou definovány základní ideje a principy firmy, které zaměstnanci respektují. Jak podnik vnímá své společenské poslání, morálka, duchovní a sociální náplň tohoto poslání a jeho životaschopnost, míra oddanosti těmto hodnotám, způsob vytváření firemní kultury, formulace firemních cílů a jejich naplňování v souladu s posláním firmy.^[4]

1.3.2.2 Marketingový mix 4P

Všechny hlavní složky marketingového mixu 4P výrobek, cena, podpora prodeje a distribuce jsou na sobě vzájemně závislé, přičemž při jejich stanovení je třeba vycházet z charakteristik trhu a zvolené strategie projektu.^[1]

Marketingové nástroje dle [10]:

- **Product** – analýza produktů a služeb ve vztahu k jejich postavení na trhu, životní cyklus trhu i výrobku samotného, jakost, technická úroveň, progresivita, značka, balení, velikost, servis, možnost výměny, design, záruční podmínky.
- **Price** – posouzení cen a cenové politiky vzhledem k typům zákazníků a partnerů, katalogové ceny, slevy, rabaty, platební a úvěrové podmínky.
- **Promotion** – možnosti a způsoby informovanosti o službách a produktech poptávaných na trhu, reklama, osobní prodej a podpora prodeje.
- **Place** – umístění výrobků a služeb, volba dodavatele, velikost a umístění skladů, přepravní prostředky a velikost zásob.

1.4 Finanční analýza

Finanční analýza poskytuje především základní a klíčové informace pro potenciální investory o přijetí či zamítnutí projektu. Investiční rozhodování vzájemně souvisí s finančním rozhodováním, pro které jsou základem peněžní toky (**cash flow**) projektu. Pro hodnocení ekonomické efektivnosti projektu se nejčastěji využívá ukazatelů **rentability kapitálu** (return on capital), **doba úhrady** či **doba návratnosti** (payback period), kritéria založená na **diskontování** zahrnující **čistou současnou hodnotu** (net present value), **index rentability** (profitability index) a **vnitřní výnosové procento** (internal rate of return). Značnou popularitu v současné době získala ekonomická přidaná hodnota (**EVA**) jako kritérium pro posuzování výkonnosti podniku. [6]

1.4.1 QUICK TEST

Quick test neboli rychlý test slouží pro první posouzení situace podniku a k přibližnému stanovení její finanční situace. Jedná se o metodu, která je založena na bodovém hodnocení jednotlivých ukazatelů.

Tabulka č. 1.: Bodování výsledků Quick testu

Vzorec	0 bodů	1 bod	2 body	3 body	4 body
$R_1 = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\sum \text{Aktiva}}$	< 0	0 – 0,1	0,1 – 0,2	0,2 – 0,3	> 0,3
$R_2 = \frac{\text{Čistý zdroj - Finanční majetek}}{\text{Průměrná CF}}$	< 3	3 – 5	5 – 12	12 – 30	> 30
$R_3 = \frac{EBIT}{\sum \text{Aktiva}}$	< 0	0 – 0,08	0,08 – 0,12	0,12 – 0,15	> 0,15
$R_4 = \frac{\text{Průměrná CF}}{\text{Tržby}}$	< 0	0 – 0,05	0,05 – 0,08	0,08 – 0,1	> 0,1

„První dvě rovnice hodnotí finanční stabilitu firmy, druhé dvě rovnice hodnotí výnosovou situaci firmy.“ [8, str. 79]

1.4.2 Ukazatele rentability (profitability ratios)

Ukazatelé rentability jsou někdy nazývány ukazateli výnosnosti nebo ziskovosti a poměřují vytvořený zisk s výší podnikových zdrojů. V případě ztráty tento ukazatel ztrácí význam. Obsahují základní informaci pro investory, jak bude investovaný kapitál zhodnocen.^[8]

Výhodou ukazatelů rentability je rychlé posouzení výhodnosti projektu, jednoduchost a srozumitelnost. Nevýhodou je určitá závislost na zvoleném způsobu odepisování a dále ignorují odlišnou časovou hodnotu peněz.^[1]

Rentabilita vlastního kapitálu ROE (return on equity) hodnotí výnosnost kapitálu, který do něj vložili vlastníci či akcionáři a je jedním z klíčových faktorů při rozhodování, zda do firmy investovat. Tímto ukazatelem hodnotí kromě efektivnosti vložených prostředků akcionáři, zda jim investice přináší dodatečný výnos, který by měl být dlouhodobě vyšší než u cenných papírů garantovaných státem.

$$ROE = \frac{EAT}{VK} \cdot 100 = \%$$

Rentabilita celkového kapitálu ROA (return on assets) se někdy také označuje jako rentabilita aktiv. Představuje souhrnnou charakteristiku celkové efektivnosti vložených prostředků do podnikání a poměřuje zisk z celkových aktiv bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány.

$$ROA = \frac{EAT}{\sum Aktiv} \cdot 100 = \%$$

Rentabilita tržeb ROS (return on sales) tvoří základ efektivnosti podniku a poměřuje se k čistým tržbám po odečtu slev. Hodnota tohoto ukazatele silně závisí na strategii společnosti a jejích cílech.

$$ROS = \frac{EAT}{Tržby} \cdot 100 = \%$$

Ukazatel rentability vloženého kapitálu ROI (return of investment) nebere v úvahu daň ani úroky a je vhodný pro srovnávání různě zdaněných a zadlužených podniků. Ukazatel vyjadřuje, s jakou účinností působí celkový kapitál vložený do podniku, nezávisle na zdroji financování.

$$ROI = \frac{EBIT}{\sum Aktiv} \cdot 100 = \% -$$

1.4.3 Ukazatele zadluženosti (debet management)

Ukazatele zadluženosti měří rozsah využívání vlastních zdrojů k financování. Dluhové financování podniku může být i příznivé a to proto, že umožňuje expanzi podniku. Využíváním dluhového financování klesá podíl vlastního kapitálu na financování aktiv a tím pádem roste výnosnost vlastníků, tzv. **finanční páka**, kterou vypočítáme jako podíl hodnoty aktiv a vlastního kapitálu. Kladného působení finanční páky je dosaženo tehdy, je-li rentabilita vlastního kapitálu vyšší než rentabilita aktiv a současně vyšší než úroková sazba, placená za půjčené finanční zdroje. [6]

Celkové zadluženosti měří v procentech dlouhodobou nebo krátkodobou zadluženost. Ukazuje, jak dobře jsou věřitelé společnosti chráněni pro případ platební neschopnosti podniku.

$$\text{Celková zadluženost } t = \frac{CZ}{\sum Pasiv}$$

V případě zadlužení vyššího než je oborový průměr, by firma velmi těžce získávala další cizí kapitál nebo by byl neúměrně drahý.

Koeficient samofinancování udává, procentuálně podíl vlastního kapitálu na financování majetku

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{VK}{\sum Pasiv}$$

Koeficient úrokového krytí informuje o tom, kolikrát převyšuje zisk placené úroky. Čím vyšší je jeho hodnota, tím je vyšší schopnost podniku hradit úroky.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{Nákladové úroky}}$$

Doba splácení dluhu udává, po kolika letech by byl podnik schopen při stávající výkonnosti splatit své dluhy.

$$Doba\ splácení\ dluhu = \frac{CZ - FM}{Pr\ ovozni\ CF}$$

1.4.4 Peněžní toky

Při hodnocení investičních projektů hraje klíčovou úlohu správné sestavení peněžních toků, které bývá mnohdy obtížné a v případě chybného stanovení může vést k chybným rozhodnutím o přijetí či zamítnutí projektu. Příčinou nesprávného stanovení peněžních toků projektů může být při stanovení jednotlivých složek peněžního toku projektu za dobu jeho života. ^[1]

Při jeho sestavování je třeba zaměřit zejména na odhad očekávaného objemu poptávky, úroveň prodejních i nákupních cen, měnového kurzu apod. ^[6]

Je důležité rozlišit jestli, peněžní tok slouží pro hodnocení ekonomické efektivnosti nebo pro posouzení finanční stability. Pro hodnocení **ekonomické efektivnosti** projektu peněžní tok zahrnuje investiční a provozní peněžní toky. Posouzení **finanční stability** slouží ke zjištění schopnosti projektu hradit úroky a splátky úvěrů, leasingové splátky atd. Kvalita ekonomického hodnocení nezávisí jen na správné struktuře peněžních toků, ale také především na stanovení jednotlivých **příjmů a výdajů**.

Peněžní příjmy tvoří zejména příjmy z tržeb za prodej produkce či služeb. **Provozní výdaje** pak tvoří výdaje na nákup surovin, materiálů a energií, výdaje za služby, vyplacené mzdy a platby sociálního a zdravotního pojištění. ^[1]

Přímá metoda stanovení peněžního toku vychází ze stanovení veškerých příjmů a výdajů projektu v jednotlivých letech. Při tomto způsobu je třeba rozlišovat výnosy a příjmy a dále náklady a výdaje, např. významnou položkou, která není výdajem, jsou odpisy.

Nepřímá metoda stanovení provozního peněžního toku neurčuje příjmy a výdaje projektu v jeho období provozu, ale určuje jeho výnosy a náklady, tzv. plánový výkaz zisků a ztrát. Pro korekci výnosů na příjmy a nákladů na výdaje zajišťuje čistý pracovní kapitál a eliminace nákladů, které představují výdaje. Položky, které nemají charakter výdajů jsou odpisy a dále přírůstky rezerv.

1.4.5 EVA (*Economic Value Added*)

EVA představuje rozdíl mezi provozním ziskem po zdanění a náklady na použitý kapitál. Rozdíl ekonomického zisku proti zisku účetnímu spočívá v tom, že ekonomický zisk je rozdílem mezi výnosy a ekonomickými náklady, tj. náklady, které kromě účetních nákladů zahrnují i tzv. oportunitní náklady. Při kladné ekonomické přidané hodnotě se zvyšuje bohatství vlastníků, zisk tedy převyšuje náklady na kapitál potřebný k jeho dosažení. Podnik by měl dosahovat kladné hodnoty EVA, nebo by měla alespoň růst.

$$EVA = EBIT * (1 - t) - C * WACC$$

1.5 Financování podnikatelských záměrů

Zhodnocení a výběr financování podnikatelského záměru je velmi důležitý. Obecně platí dvě zásadní pravidla pro financování dlouhodobě vázaného majetku, který musí být financován dlouhodobými zdroji a krátkodobě vázaného majetku, který by měl být financován zdroji s krátkodobou splatností.^[6]

Financování podnikatelského záměru vyžaduje ve většině případů použití dlouhodobých zdrojů např. vlastních zdrojů, bankovní úvěry, leasing, venture capital, obchodní anděle, prvotní emise cenných papírů, nebo využití dotací. Hlavním zdroje při financování by měly být vnitřně vytvořené zdroje (nerozdělený zisk z minulých let, fondy ze zisku a odpisy), které v případě expanze a rozvoje malých a středních podniků mohou být nedostačující a podnikatelský plán tak může sloužit jako podklad potencionálnímu investorovi o životaschopnosti projektu.^[6]

V návrhové části diplomové práce se budu zabývat možnostmi financování podnikatelského záměru a vyhodnocením optimální varianty financování.

1.6 Operační plán

Podstatou operačního plánování je zpracování projektové realizace podnikatelského plánu, ve kterém je nutné stanovit jednotlivé kroky a časově vymezit hlavní činnosti (klíčové činnosti) s časovou návazností. Ke stanovení těchto kroků lze použít „tabulku časových milníků pro určení kritických kroků a fáze realizace podnikatelského plánu“.^[6]

Dalšími metodami používanými k identifikaci kritické cesty slouží nejčastěji používaný Ganttův diagram, metoda PERT a síťové diagramy a jiné podpůrné software.

Kritická cesta, resp. nejdelší cesta je taková, která vede přes všechny realizační kroky v nejkratším možném čase k dokončení celého projektu. **Milník** je tzv. časový okamžik sloužící k ukončení některé z projektových fází kritické cesty.^[6]

[6] KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*, str. 85.

1.7 Hodnocení rizik

Součástí každého podnikatelského záměru by měla být analýza rizik, neboť každý plán podložený různými analýzami v sobě nese určitou míru rizika, že reálné výsledky se budou lišit od očekávaných. Analýzou rizik je snaha předcházet negativním důsledkům možných rizikových faktorů. Tato analýza by měla obsahovat především klíčové faktory rizika, jejich možné dopady na firmu, opatření na snížení podnikatelského rizika včetně plánů korekčních opatření, umožňující pružnou a efektivní reakci firmy na výskyt rizikových faktorů.

- Existující čtyři klíčové kroky řízení rizika: ^[6]
- identifikace rizikových faktorů a výskyt jejich pravděpodobnosti,
- kvantifikace rizik,
- plánování krizových scénářů,
- monitoring a řízení.

Identifikace rizikových faktorů představuje promyšlení možných rizikových faktorů a výskyt jejich pravděpodobnosti. Je třeba si uvědomit, že množství rizik je obrovské, jedním z nejsložitějších posouzení jsou rizika externí, a to především tržní faktory, predikce a realizace výnosů, vývoj trhu, chování našich zákazníků, konkurence apod..

Kvantifikace rizik s využitím vhodných technik či logiky provést číselné vyjádření rizika a odhadnout pravděpodobnost výskytu rizikového faktoru a odvození možných důsledků.

Plánování krizových scénářů a příprava strategií v případě nežádoucího negativního vývoje některého z tržních faktorů nebo selhání navrženého marketingového mixu apod. V rámci tohoto analyzování by měla být zahrnuta i analýza nejhoršího scénáře (worst-case analysis) včetně strategie řešení.

Monitoring a řízení představuje průběžnou a neustálou kontrolu rizikových faktorů, resp. analýzu očekávaných i neočekávaných vlivů externího prostředí.

2 Analýza současného stavu

2.1 Charakteristika společnosti ABC Wood, spol. s r.o.

2.1.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní jméno:	ABC Wood, spol. s r.o.
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Rok vzniku:	1995
Základní kapitál:	102.000,- Kč

Firma ABC Wood se zabývá prodejem:

- vše pro výrobu nábytku a kuchyní,
- plošné materiály,
- kování pro nábytkáře,
- nářadí a nástroje,
- kuchyňská dvířka,
- kuchyňské pracovní desky, parapety,
- spojovací materiál,
- kuchyňský program,
- kuchyňské dřezy.
- truhlářské ruční nářadí a nástroje, brusivo, pilové kotouče.

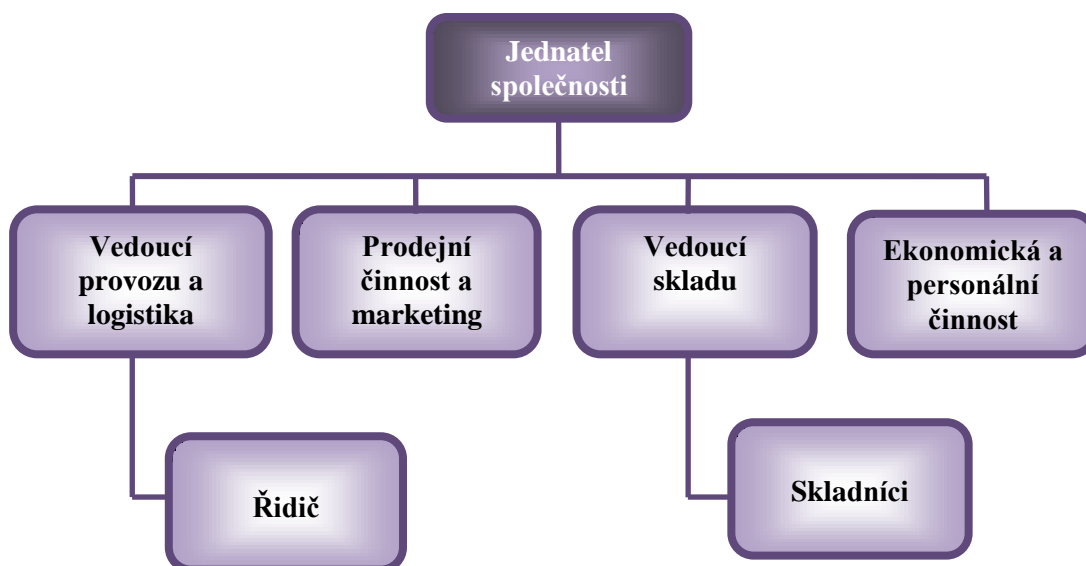
2.1.2 Předmět podnikání

- velkoobchod s meziprodukty,
- zprostředkovatelská činnost,
- silniční motorová doprava nákladní,
- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím.

2.1.3 Organizační struktura společnosti

Společnost ABC Wood má celkem 8 zaměstnanců, z toho jednoho majitele, který je zároveň i jednatelem a dalších sedm zaměstnanců. Jednatel společnosti vede obchodní tým a dohlíží na fungování společnosti. Vedoucí provozu a zároveň i logistik v jedné osobě řeší interní problémy společnosti. Prodejní činnost a marketing provádějí dva obchodní referenti. Firma má vlastního řidiče, který zajišťuje veškerou dopravu sortimentu k zákazníkům. Ekonomická a personální činnost se zabývá zpracováním a přípravou podkladů pro externí účetní firmu.

Schéma č.3.: Organizační struktura společnosti



Zdroj: Vlastní konstrukce z interních materiálů firmy

2.1.4 Historie a založení společnosti

Společnost ABC Wood, s.r.o. byla založena na počátku roku 1995 za účelem nákupu a prodeje drobného nábytkového a stavebního spojovacího kování. Do roku 2002 byla společnost ve vlastnictví tří jednatelů společnosti, z toho jeden působil ze zahraničí (Holandska).

V roce 2000 byla společnost přestěhována do nových skladových a prodejních prostor za účelem rozšíření nabízeného sortimentu o nabídku plošného materiálu. Celkové rozrůstání společnosti mělo za následek i změnu obchodní strategie a firma investovala svůj kapitál do vybavení skladových prostor, manipulační techniky, vozového parku a nabídla ve svém regionu působnosti nová pracovní místa. Nové vize společnosti však do roku 2002 nebyly naplněny a to z toho důvodu vysoké konkurence v oboru. Společnost se tak dostala do nemalých finančních problémů a nebyla schopna splácet své závazky.

Řešením pro společnost ABC Wood se stal současný majitel, který odkoupil společnost od předchozího majitele a vyjednal s věřiteli společnosti přijatelné podmínky splácení, za kterých bylo možné pokračovat v podnikání. Sestavil nový pracovní tým a během šesti let se společnost poměrně značně rozrostla a vybudovala si dobré zázemí a jméno v podvědomí zákazníků na regionálním trhu. Společnost postupně rozšiřovala i svůj sortiment, aby tak mohla nabízet komplexnější sortiment produktů a odlišila se od konkurence, která na trhu existovala již mnoho let.

2.2 Analýza trhu

2.2.1 *SLEPT analýza*

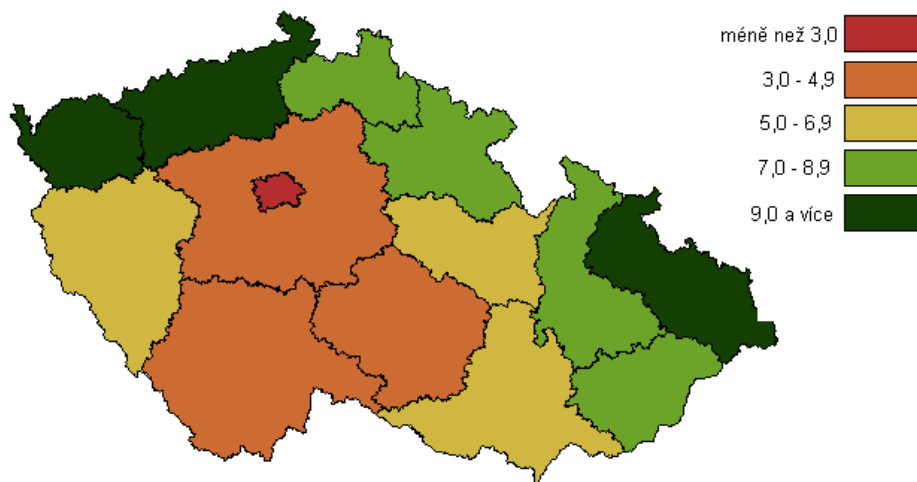
2.2.1.1 *Sociální oblast*

Nejčastějšími zákazníky firmy jsou především společnosti, které se také zabývají prodejem plošného materiálu pro výrobu nábytku a dále truhlářské dílny. Poptávka těchto zákazníků je odvozena od současné poptávky po výrobcích u konečných spotřebitelů, u kterých bylo v loňském roce zaznamenáno snížení investic do výrobků dlouhodobější spotřeby. Tato situace na současném trhu poptávky je ovlivněna hospodářskou i ekonomickou krizí, kdy obyvatelstvo pečlivěji zvažuje své investice. Výrobci nábytku zaznamenali sníženou poptávku po bytových doplňcích, z toho důvodu, že většina domácností si nemůže dovolit vyrobit nábytek na míru v truhlářské dílně a nový nábytek raději pořídí v některém z obchodních řetězců ty Ikea, Asko, Sconto nábytek aj., za předpokladu nižší kvality i ceny.

Z demografického hlediska dochází spíše ke stárnutí populace, která je ovlivňována sociálními faktory a snižující se životní úrovní. Našimi zákazníky se tedy stává obyvatelstvo v produktivní věkové kategorii, na které má dopad současná ekonomická situace na trhu, a tím i snížená poptávka stavebního průmyslu, která se následně promítá do oboru podnikání naší firmy. Životní styl obyvatelstva je zaměřen na úzké rodinné vztahy, zdraví a přátele.

Velkým problémem je v současnosti vysoká nezaměstnanost ve všech regionech České republiky, která se koncem minulého roku pohybovala na úrovni 7,2 %. Nejvyšší míra nezaměstnanosti byla zaznamenána u věkové populace 15 až 25 let se středním vzděláním bez maturity. Poptávka po zaměstnancích s odborným vzděláním je však na trhu vysoká, nic méně snižující se zájem o studium odborných a průmyslových škol je výrazný. Dopady na dřevařské společnosti mohou být značné, poněvadž snížený počet manuálně zručných truhlářů ovlivní i poptávku po nabízeném zboží. I přes vysokou nezaměstnanost v Jihomoravském kraji se tato firma potýká s problémy najít vhodné zaměstnance odbornou kvalifikací a praxí v oboru.

Schéma č.4.: Míra nezaměstnanosti v regionech ČR (rok 2009 v %)



Zdroj: [13] <http://www.budoucnostprofesi.cz/trhy-prace-v-regionech/regiony2009.html>

2.2.1.2 Legislativní oblast

Oblast legislativy prochází neustálými změnami a úpravami, které je z hlediska podnikání nutné pečlivě sledovat. V roce 2009 bylo schváleno nespočet návrhů, nových norem i novelizací, kterými jsou ovlivněny jak všechny podniky na trhu tak i živnostníci a jednotlivci. Pro zpracování této práce zde uvádím jen některé, které mohou ovlivňovat podnikání společnosti ABC Wood.

Od prvního dubna 2009 vešla v platnost novelizace o dani z přidané hodnoty. Podnikatelé si nyní mohou při nákupu nových automobilů uplatnit odpočet DPH. Dále novela přinesla zjednodušení formuláře pro odvod DPH.

Novela o dani z příjmu přinesla zkrácení finančního pronájmu s následnou koupí najatého hmotného majetku. Doba finančního pronájmu u nemovitostí však zůstává stejná a musí činit nejméně 30 let.

Jako dočasné protikrizové opatření vstoupily v platnost tzv. mimořádné odpisy pro hmotný majetek zařazený v první odpisové skupině pořízený v období 1.1.2009 do 30.6.2010 a možnost jeho rovnoměrného odepsání bez přerušení do 100 % vstupní ceny za 12 měsíců. Rychlejší odpisy je také možné uplatnit u druhé odpisové skupiny,

kde pro majetek je doba odepisování zkrácena na 24 měsíců, kdy první rok se uplatní rovnoměrné odpisy do výše 60 % a následující rok do výše 40 % vstupní ceny hmotného majetku. Díky tomuto opatření je možné například odepsat počítač již do jednoho roku a automobil do dvou let.

Podnikatelé, kteří nedisponují dostatkem finančních prostředků na nákup automobilu, strojů či zařízení, tedy hmotného nemovitého majetku jistě uvítali prodloužení minimální doby leasingu na dobu shodnou s délkou odepisování. Zrychlené odpisy tak mohou podnikatelům značně pomoci.

V listopadu roku 2009 nabyl v účinnosti nový zákon o platebním styku, který byl podnikateli značně uvítán. „Zákon například zkracuje lhůty pro převod peněz, zavádí nová pravidla pro provádění inkasa, ruší některé poplatky, omezuje finanční odpovědnost majitele ztracené karty, či rozšiřuje působnost finančního arbitra.“^[14]

Díky tomuto zákonu od 1.1.2010 také došlo ke zkrácení lhůty při platbě zdravotního pojistného. Od začátku roku 2010 vešel v platnost nový trestní zákoník, který je rozsáhlejší a strukturovanější a modernizuje české trestní právo.

Nová změna zákona o DPH vešla v platnost 1.1.2010, ve které došlo ke změně snížené sazby daně z 9 % na 10% a základní sazby daně z 19 % na 20%.

Podnikatele v roce 2010 čekají připravované změny zákonů:

- dani z nemovitosti a zvýšení vybraných sazeb, změna zákona o dani příjmů a to změna u paušálních výdajů,
- o spotřebních daní ve změnách sazeb daní,
- o dani z přidané hodnoty, zákona o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku nezaměstnanosti a to ve změnách sazeb pojistného,
- o nemocenském pojištění týkající se peněžité pomoci v mateřství,
- o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění.

Celkový vývoj legislativy bude zásadně ovlivněn květnovými volbami do poslanecké sněmovny a další vývoj zákonů a novel bude záviset na nově sestavené vládě.

2.2.1.3 Ekonomická oblast

Současná ekonomická situace nejen na českém trhu je značně nestabilní v důsledku hospodářské i ekonomické krize. Z ekonomického hlediska patřil rok 2009 k těm nejhorším v české historii a HDP dosáhlo hodnoty -4,1 %. Stát na tento současný vývoj reaguje zavedením řadou opatření pro snížení deficitu státního rozpočtu a pro oživení ekonomické aktivity. Nicméně prognózy na rok 2010 dle ministerstva financí jsou stále pesimistické, podle ekonomů by měla česká ekonomika mírně růst na 1 % až 2 % HDP.

I když se ekonomika v polovině minulého roku zvedla ze dna recese, ekonomové předvídají i přes mírný růst ekonomiky stále se zvyšující nezaměstnanost a rychle rostoucí zadlužení státu.

Společnost ABC Wood je ekonomickou a hospodářskou krizí značně ovlivněna ve všech směrech. Z hlediska zavedení nového sortimentu do distribuce společnosti je tato situace nepříznivá z důvodů dováženého sortimentu z EU. Rostoucí ceny ropy se promítají do výrobních nákladů i do nákladů na dopravu, což může ovlivnit útlum chemického průmyslu.

2.2.1.4 Politická oblast

V prvním čtvrtletí loňského byla vyslovena na poněkolkáté nedůvěru vládě, kterou vyslovila levice pravici. Tato situace měla za následek rozpad vlády s následným jmenováním nové úřednické vlády sestavené z odborníků. Funkční období úřednické vlády je na dobu určitou a to do řádných sněmovních voleb a jmenování nové vlády prezidentem.

Politické dění neomezuje nikterak podnikání firmy ABC Wood, ale v celkovém důsledku má dopady na širokou veřejnost. Do květnových voleb tohoto roku je prozatím politická situace nejasná.

2.2.1.5 Technologická oblast

Technologický pokrok jde neustále kupředu, ve vývoji nábytkářského průmyslu jsou novinkou lehčené materiály, tzv. eurolight. Tento trend reaguje na designové požadavky bytových návrhářů za účelem snížení hmotnosti nábytku a zvýšení optického objemu materiálu. Výhradním výrobcem tohoto materiálu na evropském trhu je společnost Egger, která má k této výrobě uzpůsobené výrobní linky a je zároveň i dodavatelem plošného materiálu pro analyzovanou společnost. Použití eurolight materiálu je finančně náročnější, avšak současný desénový i módní trend tento materiál vyžaduje. Tento materiál začínají ve velkém používat výrobní řetězce jako je například Ikea a další.

Z hlediska podnikání společnosti ABC Wood tento inovovaný materiál nezasahuje do nabízeného sortimentu a neovlivňuje tak poptávku po produktech společnosti, a to z toho důvodu, že zpracování tohoto materiálu je technologicky i finančně náročnější a výrobci nábytku zůstávají věrní klasickému materiálu dřevotřísky. Do budoucna je jen otázkou času, kdy tento trend masově pronikne i na náš trh a v tom případě, by mohl ohrozit nabízený sortiment společnosti ABC Wood.

2.2.2 PORTER analýza

2.2.2.1 Sektor zákazníků

Do sektoru zákazníků patří především obchodní společnosti se stejným předmětem podnikání, které se zabývají nákupem a prodejem plošného materiálu, tak jako analyzovaná společnost. Tyto společnosti jsou pro firmu ABC Wood významnými zákazníky a to především z hlediska vysoké poptávky a tvoří tak téměř cca 35 % ročního obrátu firmy. Vyjednávací síla těchto zákazníků je poměrně nízká a to z toho důvodu, že firma ABC Wood je schopná vyjednat u výrobců plošného materiálu znatelně lepší cenové podmínky, než by byly tyto obchodní společnosti schopny vyjednat sami. Tato skupina zákazníků je však citlivá na cenové změny a v případě výskytu firmy s lepší vyjednávací pozicí u výrobců plošného materiálu může hrozit odchod těchto významných zákazníků ke konkurenci.

V tomto daném případě kvalita zboží nehraje pro zákazníka příliš významnou roli, neboť na našem trhu se vyskytují dvě významné výrobní firmy se srovnatelnou kvalitou vyrobeného materiálu.

Dalšími důležitými zákazníky pro firmu ABC Wood jsou střední výrobní společnosti, které se zabývají zejména výrobou nábytku a jeho následným prodejem. Tyto společnosti jsou závislé především na poptávaném množství zakázek koncových spotřebitelů a z tohoto hlediska se odvíjí i nakoupeného množství materiálu. Tato skupina zákazníků představuje cca 20 % objemu z celkového obrátu společnosti a jejich poptávka je závislá na sezónních výkyvech trhu. Vyjednávací síla těchto zákazníků se odvíjí od poptávaného množství materiálu, tzn. s vyššími odběry získávají tito zákazníci zároveň lepší cenové podmínky. Sektor těchto zákazníků vykazuje nižší citlivost na cenové změny a to z toho důvodu, že tito zákazníci dávají přednost dlouhodobější vzájemné spolupráci a kvalitě poskytovaných služeb spojených s dodávkou materiálu. Při dlouhodobější spolupráci mají zákazníci výhodnější fakturační podmínky 2 až 4 týdny, což mnozí z nich dokážou ocenit svou věrností a loajalitou.

Z hlediska kvality nakupovaného materiálu je zboží standardizováno a zákazníci tak mohou snadno najít nového dodavatele s nižšími cenami. Ze zkušeností společnosti ABC Wood vyplývá, že zákazníci po odchodu ke konkurenci se často vrací zpět. Další významnou skupinu zákazníků tvoří drobné truhlářské dílny, které jsou závislé na objemu svých zakázek. Vyjednávací síla těchto zákazníků je u společnosti ABC Wood výrazně nižší než u předchozích skupin zákazníků, avšak jejich podíl na objemu celkového ročního obrátu je nejvyšší cca 45 %. Je to způsobeno výrazně vyšším počtem těchto drobnějších dílen, které nemají pravidelné odběry materiálu a mají méně odběratelských výhod. Přechod zákazníků ke konkurenci je snaží a firmy často odebírají materiál od více společností zároveň.

2.2.2.2 Sektor dodavatelů

Na trhu dodavatelů existuje vysoká konkurence, což způsobuje jejich malou vyjednávací sílu a umožňuje tak vyjednávání výhodnějších cenových nabídek i dodacích podmínek. Z hlediska velikosti na našem trhu existují dva největší výrobci plošného materiálu firma Kronospan a firma Egger. Firma Kronospan je českým výrobcem a zároveň přímým dodavatelem pro společnost ABC Wood a z hlediska jejich zákazníka má poměrně velkou vyjednávací sílu. Firma Egger je rakouská společnost, která distribuuje na našem trhu plošný materiál prostřednictvím několika velkoobchodních firem, od kterých tento materiál společnost ABC Wood odebírá. Ceny i kvalita těchto dvou významných výrobců materiálu jsou srovnatelné a dávají tak prostor pro vyjednání lepších dodacích podmínek. Náklady přestupu k jinému dodavateli jsou nízké a to z toho důvodu, že zboží je homogenní a distributorů velké množství. V tomto oboru podnikání mezi některými dodavateli dochází k tzv. dopředné integraci (forward integration) a firmy které dodávají materiály společnosti ABC Wood, se stávají zároveň pro tuto společnost i konkurenty.

2.2.2.3 Konkurenční prostředí

Jelikož firma podniká ve velkoobchodě s meziprodukty pro výrobu a opravu nábytku a nabízí tak široký sortiment od plošného materiálu pro výrobu nábytku až po nábytkové kování, její konkurence na trhu je četná. Mezi největší přímé konkurenty patří tři největší firmy na českém trhu:

Kili spol. s.r.o.

Firma na trhu působí přibližně 15 let téměř ve všech regionech České republiky a má 11 poboček s rozvinutým managementem. Disponují rozsáhlou logistickou sítí, velkým vozovým parkem a tím pádem jsou schopni zajistit každodenní dodávku materiálu do výroby. Sortiment firmy Kili je srovnatelný se sortimentem společnosti ABC Wood a mezi společnostmi probíhá silný konkurenční boj. Firma Kili má na trhu větší zastoupení, investuje více do marketingové strategie a disponuje dobrým jménem v podvědomí zákazníků.

Demos Trade a.s.

Společnost Demos Trade působí na trhu více než 15 let s rozšířenou působností na Slovensku a Maďarsku. Specializuje se na dodávky plošných materiálů, nábytkového kování a nábytkových hran, nabízí tak totožný sortiment jako analyzovaná společnost. Společnost má celkem 9 poboček a zaujímá největší postavení na trhu. Disponuje propracovaným e-shopem a největšími skladovými prostory pro nábytkové kování. Dodávky zajišťují po celé České republice do druhého dne. Mezi společnostmi probíhá silný konkurenční boj.

JAF HOLZ spol. s.r.o.

Jedná se o pobočku rakouské mateřské společnosti J.u.A. FRISCHEIS GmbH s dlouholetou historií působí nejen v České republice, ale má dalších 52 poboček ve 14 zemích. Dceřiná pobočka této společnosti působí ve Vyškovském kraji a na Moravě. Prostřednictvím svých prodejních skladů pokrývá celé území ČR. Nabízí široký sortiment velkoplošných materiálů, řeziva a dýh a exotických dřevin. Firmy si vzájemně konkurují, avšak společnost JAF HOLZ disponuje komplementy v nábytkovém průmyslu.

Bariéry vstupu nové konkurence na trh jsou vysoké a riziko příchodu nové konkurence je naopak nízké. Jedná se především o goodwill stávajících firem v podvědomí zákazníků a nově přichozí firma by musela vést nelehký boj s těmito zaběhnutými firmami. Dalšími bariéry vstupu jsou vysoké náklady na vybudování skladů, logistiky, kvalifikovaného prodejního týmu atd. Poněvadž konkurence v tomto oboru je již vysoká, je nutno zvážit i vhodné umístění.

Nepřímá konkurence se specializuje např. pouze na prodej nábytkového kování nebo na prodej masivního dřeva atd.

2.2.2.4 Hrozba substitutů

Za substituty jsou na trhu považovány např. výrobci nábytku z masivního dřeva a z eurolight materiálu (lamino s voštinovou výplní). Náklady přestupu k těmto substitutům jsou vysoké, poněvadž jejich výroba je časově a technologicky náročnější.

2.2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je analýzou vnějších a vnitřních činitelů. Definuje silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky, ze kterých vycházejí příležitosti (Opportunities), popřípadě hrozby (Threats). Společnost ABC Wood, spol. s r.o. je podrobena této SWOT analýze.

2.2.3.1 Silné stránky (Strengths)

- zaměstnanci jsou odborníky v oboru s výbornou kvalifikací,
- individuální přístup k zákazníkům,
- kvalitní produkty a krátké dodací lhůty,
- ziskovost a stabilita firmy,
- dobré jméno v podvědomí zákazníků,
- možnost managementu operativně měnit prodávaný sortiment,
- distribuce širokého i doplňkového sortimentu,
- komplexní nabídka sortimentu a služeb zákazníkům.

2.2.3.2 Slabé stránky (Weaknesses)

- firma si vzhledem ke své velikosti nemůže dovolit nahraditelnost pracovníků a pro případ neočekávaného odchodu zaměstnance, přebírá jeho funkci jednatel společnosti,
- výchova nového kvalitního odborníka je velice zdoluhavá a nákladná, cca 12-18 měsíců,
- dodavatelé mohou pomocí své obchodní politiky výrazně ovlivnit hospodaření společnosti i její postavení na trhu.

2.2.3.3 *Příležitosti (Opportunities)*

- dobrá schopnost firmy pružně reagovat na výpadky dodávek konkurence,
- ovládnout ostatní regionální trhy v ČR,
- rozšíření stávající sortimentu a tím získání konkurenční výhody komplexnějšího sortimentu pro zákazníka.

2.2.3.4 *Hrozby (Threats)*

- Ekonomická krize a postupné snižování cen, může vyvolat cenovou válku mezi konkurencí,
- nepříjemný by pro firmu jistě byl i nějaký převratná technologie, která by její produkty vytlačila z trhu,
- zavedení ekologických opatření,
- vstup nové konkurence na stávající trh.

2.2.4 Analýza 7S

Tabulka č. 2.: Vnitřní analýza 7S

ANALÝZA 7S	
STRUKTURA	<ul style="list-style-type: none"> • jedná se o neoficiální organizační strukturu, viz.kapitola Organizační struktura společnosti.
SYSTÉM ŘÍZENÍ	<ul style="list-style-type: none"> • jednoduchý systém řízení s efektivní komunikační zpětnou vazbou na vedení.
STYL ŘÍZENÍ	<ul style="list-style-type: none"> • vedení společnosti se podílí na celkovém řízení společnosti, rozhoduje a řeší veškeré problémy, • vedoucí provozu obstarává chod kanceláře a veškeré situace řeší s vedením.
SPOLUPRACOVNÍCI	<ul style="list-style-type: none"> • mezi pracovníky a vedením fungují dobré, vztahy a rychlá komunikace.
SCHOPNOSTI A ZKUŠENOSTI	<ul style="list-style-type: none"> • dlouholeté zkušenosti a praxe v oboru, • individuální přístup k zákazníkům a naslouchání jejich potřeb.
STRATEGIE	<ul style="list-style-type: none"> • zkvalitňování služeb zákazníkům, • vzdělávání pracovníků.
SDÍLENÉ HODNOTY	<ul style="list-style-type: none"> • loajalita zaměstnanců k vedení a naopak • komunikační a vyjednávací schopnosti zaměstnanců.

Zdroj: Vlastní konstrukce z interních informací firmy

2.3 Hodnocení výchozí situace společnosti

Firma na Jihomoravském trhu působí více než 14 let a i přes veškeré platební problémy z minulých let se společnost ABC Wood stala v roce 2009 jednou ze čtyř nejsilnějších společností Jihomoravského regionu v prodeji plošného materiálu a doplňkového sortimentu pro výrobu nábytku. Rok 2009 byl poměrně úspěšným, kdy společnost dopady ekonomické krize zaznamenala až koncem roku snížením počtu odběrů plošného materiálu. Ve stejném oboru podnikání byl rok 2009 pro ostatní společnosti více nepříznivý a mnohé z nich nyní svádí nemalý konkurenční boj. Na druhé straně se vedení společnosti dle nepříznivých prognóz pro rok 2010 rozhodlo odlišit diferenciací nabízeného sortimentu od konkurence, a tím získat komplexnější nabídku sortimentu pro své zákazníky a předejít tak snižování tržeb z plošného materiálu v důsledku snižování poptávaného množství zakázek nábytkářských firem. Na základě skutečností z výše uvedených analýz vyplývá, že společnost může operativně měnit nabízený sortiment společnosti a dle zjištěného průzkumu trhu, je tato zvolená strategie společnosti příležitostí odlišit se od konkurence a získat více nových zákazníků.

2.3.1 *Dosažené strategické cíle společnosti*

- ✓ Vybudování dobrého jména v podvědomí zákazníků na regionálním trhu a získání stálé klientely,
- ✓ Každoroční požadovaný nárůst tržeb,
- ✓ Splacení veškerých krátkodobých bankovních úvěrů.

2.3.2 Analýza tržeb společnosti

Tabulka č. 3.: Analýza tržeb

<i>Analýza tržeb (v tis. Kč)</i>	2007	2008	2009
Tržby z prodeje zboží	42 539	55 570	54 285
Obchodní marže	7 324	10 379	12 521

Zdroj: Vlastní konstrukce z hodnot finančního účetnictví firmy

Během roku 2009 byl zaznamenán mírný pokles objemu tržeb cca o 2,5 % oproti roku 2008, nicméně marže společnosti ABC Wood rostly mnohonásobně rychleji a to až o 20%, v důsledku toho vzrostl i hospodářský výsledek zhruba o 60 %. Lze tedy konstatovat, že i přes mírný pokles tržeb nedošlo k poklesu objemu marží, naopak bylo zaznamenáno zvýšení o 2 142 tis. Kč, zisk tedy roste rychleji než tržby, a tím se zvyšuje efektivita hospodaření.

2.4 Finanční analýza

2.4.1 Základní ekonomické údaje

V následující tabulce jsou uvedeny základní ekonomické hodnoty potřebné k vyhodnocení finanční analýzy, kompletní účetní výkazy jsou uvedeny příloze č.I.

Tabulka č. 4.: Základní ekonomické údaje

Položka	Jednotka	2007	2008	2009
Tržby z prodeje zboží	tis. Kč	42 539	55 570	54 285
Přidaná hodnota	tis. Kč	3 677	3 912	3 305
Osobní náklady	tis. Kč	1 877	1 875	2 363
Provozní výsledek hospodaření	tis. Kč	385	863	1 191
Hospodářský výsledek před zdanění	tis. Kč	219	623	1 021
Hospodářský výsledek po zdanění	tis. Kč	161	470	794
Aktiva celkem	tis. Kč	11 720	13 251	15 610
Stálá aktiva	tis. Kč	4 024	3 816	6 417
Oběžná aktiva	tis. Kč	7 188	9 154	9 094
Zásoby	tis. Kč	1 517	1 548	1 783
Krátkodobé pohledávky	tis. Kč	4 442	5 285	4 018
Finanční majetek	tis. Kč	1 229	2 348	3 293
Základní kapitál	tis. Kč	102	102	102
Vlastní kapitál	tis. Kč	614	1 084	1 878
Cizí zdroje	tis. Kč	11 086	12 152	13 709
Krátkodobé závazky	tis. Kč	1 771	1 467	6 839
Provozní ukazatele				
Průměrný počet zaměstnanců	počet os.	7	7	8
Tržby na pracovníka (roční tržby/počet pracovníků)	tis. Kč/os.	6 077	7 938	6 785
Provozní hospodářský výsledek na pracovníka (PHV/počet	tis. Kč/os.	55	123	149
Přidaná hodnota na pracovníka (přidaná hodnota/počet pracovníků)	tis. Kč/os.	525	558	413
Osobní náklady na pracovníka měsíčně	tis. Kč/os.	22	22	25

Zdroj: Vlastní sestavení z hodnot finančního účetnictví firmy

2.4.2 QUICK TEST

Toto hodnocení slouží k prvnímu posouzení podniku a přibližnému stanovení jeho finanční a výnosové stability. Na základě čtyř rovnic založených na bodovém hodnocení je aritmetickým průměrem vyhodnocena celková situace podniku.

Tabulka č. 5.: *QUICK TEST bodové hodnocení*

QUICK TEST	2008	2009
Vlastní kapitál/Aktiva celkem	0,0818	0,1203
(Cizí zdroje-FM)/Provozní CF	6,2044	-25,1590
EBIT/Aktiva celkem	0,0540	0,0670
Provozní Cash Flow/Tržby	0,0284	-0,0076
Finanční stabilita	1,5	1
Výnosová situace	1	1
Hodnocení celkem	1,25	1

Zdroj: Vlastní výpočet z hodnot finančního účetnictví firmy

Výsledná hodnota roku 2008 zobrazuje společnost v ABC Wood v mezích šedé zóny, situace je tedy nevyhraněná a nejednoznačná. Hodnota roku 2009 ztrácí svoji vypovídací schopnost, neboť provozní Cash-flow bylo v tomto roce záporné z důvodu nárůstu položky krátkodobé závazky ke společníkům, od kterých si společnost v roce 2009 půjčila částku přibližně 3 100 000,- Kč na nákup dlouhodobého hmotného majetku, resp. na obnovení vozového parku.

2.4.3 Horizontální analýza

Tabulka č. 6.: Horizontální analýza rozvahy

<i>Horizontální analýza rozvahy</i>	08/07	09/08
Aktiva celkem	13,06 %	17,80 %
Stálá aktiva	-5,17 %	68,16 %
Oběžná aktiva	27,35 %	-0,66 %
Zásoby	2,04 %	15,18 %
Krátkodobé pohledávky	18,37 %	-23,58 %
Finanční majetek	91,05 %	40,25 %
Ostatní aktiva	-44,69 %	-64,77 %
Vlastní kapitál	76,55 %	73,25 %
Cizí zdroje	9,62 %	12,81 %
Dlouhodobé závazky	-8,66 %	-22,27 %
Krátkodobé závazky	-17,17 %	366 krát

Zdroj: Vlastní výpočet z hodnot finančního účetnictví firmy

Z tabulky horizontální analýzy je patrné, že celková aktiva příznivě rostou. Vysoký nárůst stálých aktiv je způsoben nárůstem dlouhodobého nehmotného majetku, firma v tomto roce obnovovala svůj vozový park. Zásoby v roce 2009 mírně vzrostly, může to být způsobené předzásobením materiálu ke konci roku. Krátkodobé pohledávky příznivě klesají. Finanční majetek na běžných účtech roste. Vlastní kapitál díky nerozdělnému hospodářskému výsledku každým rokem vrůstá. U položky krátkodobé závazky, je rapidní nárůst až 300 krát z důvodu společenské půjčky na již zmíněný dlouhodobý nehmotný majetek. Dlouhodobé závazky vykazují příznivý klesající trend.

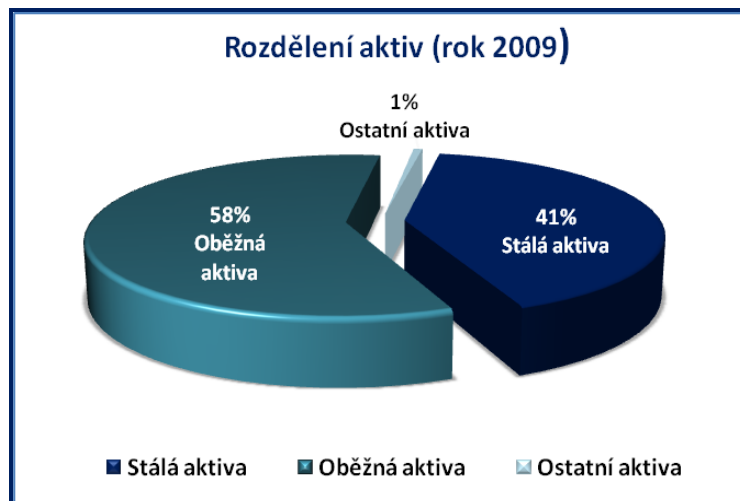
Tabulka č. 7.: Horizontální analýza výkazů zisků a ztrát

<i>Horizontální analýza VZZ</i>	08/07	09/08
Tržby za prodej zboží	30,63 %	-2,31 %
Náklady vynaložené na prodané zb.	28,33 %	-7,58 %
Obchodní marže	41,71 %	20,64 %
Výkonová spotřeba	77,32 %	42,51 %
Přidaná hodnota	6,39 %	-22,42 %
Provozní výsledek hospodaření	124,16 %	38,01 %
HV za běžné účetní obd.	184,47 %	63,88 %

Zdroj: Vlastní výpočet z hodnot finančního účetnictví firmy

V analýze výkazu zisků a ztrát je patrný mírný pokles tržeb o 2 % způsobený sníženou poptávkou plošného materiálu a náklady vynaložené na prodané zboží. Obchodní marže však příznivě rostou a tím dochází i k růstu hospodářského výsledku a efektivnímu hospodaření firmy ABC Wood. Z důvodu klesajících tržeb klesá i přidaná hodnota.

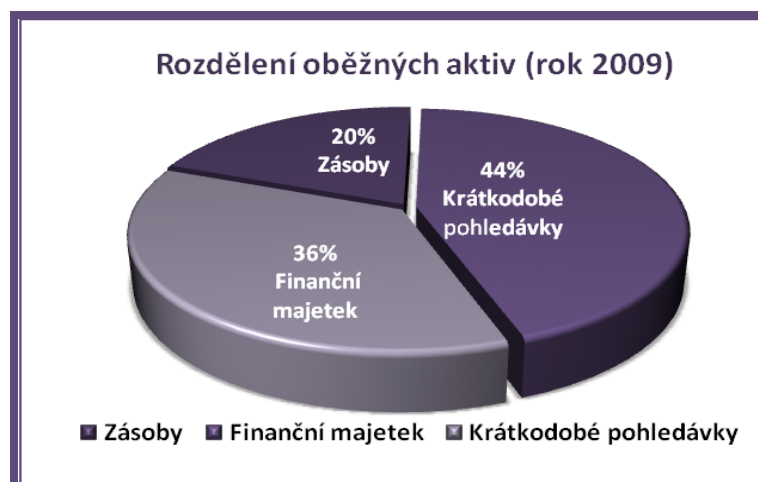
Schéma č.5.: Rozdělení aktiv v roce 2009



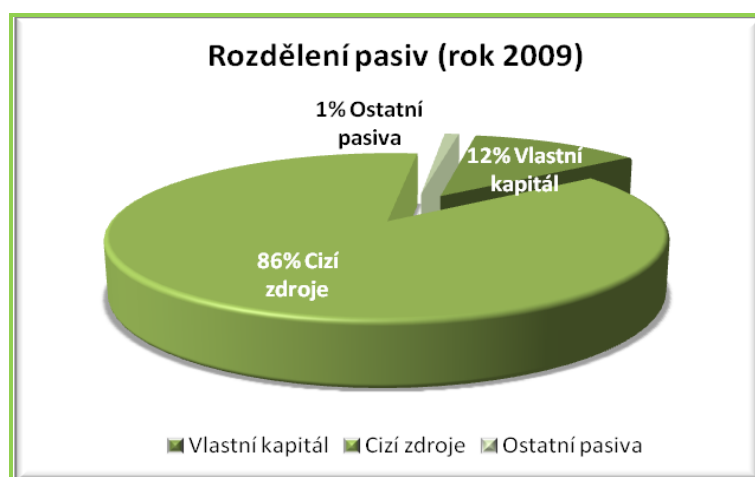
Zdroj: Vlastní konstrukce z hodnot finančního účetnictví firmy

Vzhledem k tomu, že se jedná, o prodejní firmu tvoří struktur aktiv převážně oběžná aktiva a méně aktiva stálá a ostatní. Z této analýzy vyplývá, že se jedná o kapitálově lehkou společnost a že neinvestuje kapitál do dlouhodobě stálých aktiv, které se všeobecně jeví jako výnosnější.

Schéma č.6.: Rozdělení oběžných aktiv v roce 2009



Zdroj: Vlastní konstrukce z hodnot finančního účetnictví firmy

Schéma č.7.: Rozdělení pasiv v roce 2009

Zdroj: Vlastní konstrukce z hodnot finančního účetnictví firmy

Ze struktury pasiv, je zřejmé, že společnost byla v předešlých letech financována především z cizích zdrojů a postupně podíl cizích zdrojů na celkovém kapitálu vykazuje klesající tendenci. Cizí zdroje jsou z poloviny tvořeny závazky ke společníkům, proto tento druh zadlužení nepovažují za rizikový. Vzhledem k tomu, že společnost očekává i nadále kladný hospodářský výsledek, lze očekávat postupný růst vlastního kapitálu.

2.4.4 Analýza rozdílových ukazatelů

Tabulka č. 8.: Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele (v tis.)	2007	2008	2009
Čistý pracovní kapitál	4 610	5 861 Kč	2 255 Kč
Čistý peněžní majetek	3 900	6 139 Kč	472 Kč

Zdroj: Vlastní výpočet z hodnot finančního účetnictví firmy

Čistý pracovní kapitál je možné chápat jako relativně volné finanční prostředky, které je možné využít v případě nepříznivé finanční situace společnosti. Tento ukazatel také svědčí o solventnosti podniku, neboť oběžná aktiva společnosti převyšují nad krátkodobými závazky. Ukazatel čistého pracovního kapitálu ve sledovaném období dosahuje kolísavých hodnot, pokles v roce 2009 je zapříčiněn především vysokým nárůstem krátkodobých závazků. Pokles čistého pracovního kapitálu nepovažují za rizikový faktor z důvodu půjčky od společníků.

Čistý peněžní majetek nebo také čisté peněžně pohledávkové finanční fondy vykazují kolísavou tendenci. Pokles čistého peněžního majetku byl způsoben výrazně vyšší dynamikou růstu krátkodobých závazků ve srovnání s krátkodobým finančním majetkem a pohledávkami. Z pohledu celkového hospodaření společnosti se nejedná o bezprostřední ohrožení, protože růst krátkodobých závazků byl využit na nákup stálých aktiv, resp. ke snížení dlouhodobých závazků

2.4.5 Analýza poměrových ukazatelů

2.4.5.1 Ukazatele likvidity

Tabulka č. 9.: Ukazatele likvidity

<i>Ukazatele likvidity</i>	2007	2008	2009
Běžná likvidita	2,79	2,78	1,33
Pohotová likvidita	2,20	3,31	1,07
Okamžitá likvidita	0,47	0,71	0,48

Zdroj: Vlastní výpočet z hodnot finančního účetnictví firmy

Běžná likvidita poměřuje oběžná aktiva s krátkodobými závazky a udává momentální platební schopnost podniku. Ve vyspělých tržních ekonomikách se doporučené hodnoty tohoto ukazatele pohybují v rozmezí 1,5 až 3. Společnost ABC Wood se ve sledovaném období nacházela v rozmezí doporučených hodnot což je příznivé, avšak je nutno podotknout, že nadměrné likvidita snižuje rentabilitu společnosti, neboť finanční prostředky nejsou ukládány ve výnosnějších formách aktiv. V roce 2009 se hodnota pohybuje mírně pod doporučenou hodnotou a to v důsledku vysokého nárůstu krátkodobých závazků jak z obchodních vztahů, tak i ke společníkům.

Pohotová likvidita je poměr oběžných aktiv, ze kterých jsou vyloučeny zásoby s krátkodobými závazky. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1,0 až 1,5. V roce 2009 je společnost na hranici této doporučené hodnoty, avšak neměla by se dostat do potíží se schopností hradit své splatné závazky.

Okamžitá likvidita poměřuje peníze v hotovosti a na běžných účtech se schopností podniku hradit své okamžitě splatné závazky. Doporučená hodnota tohoto ukazatele se pohybuje v rozmezí 0,2 až 0,5. Rok 2008 se pohybuje mírně nad doporučenou hodnotu. Z hlediska likvidity firmě můžeme doporučit snížení běžné likvidity, aby nedocházelo ke snižování rentability a také sledování těchto ukazatelů v kratším časovém horizontu, tak bude mít společnost ABC Wood možnost objektivněji vyhodnotit celkovou likvidní situaci.

2.4.5.2 Ukazatele zadluženosti

Tabulka č. 10.: Ukazatele zadluženosti

<i>Ukazatele zadluženosti</i>	2007	2008	2009
Celková zadluženost	94,59 %	91,67 %	87,82 %
Koeficient samofinancování	5,24 %	8,18 %	12,03 %
Doba splatnosti dluhů	---	6,20	-25,16
Úrokové krytí	3,38	7,70	41,84

Zdroj: Vlastní výpočet z hodnot finančního účetnictví firmy

Celková zadluženost vykazuje příznivý klesající trend. Hodnoty tohoto ukazatele dosahují ve všech sledovaných obdobích rizikových hodnot, které poukazují na to, jak jsou věřitelé společnosti chráněni pro případ platební neschopnosti podniku. Tyto vysoké hodnoty mohou být příčinou potíží se získáváním dalšího cizího kapitálu. Z hlediska věřitelů a solventnosti společnosti tento ukazatel vykazuje nepříznivý stav, z důvodů vysokých cizích zdrojů. Standardní hodnoty, se pohybují od 30 do 50 %, vysoké hodnoty zadluženosti jsou od 50 do 70 % a nad 70 % se pohybuje riziková zadluženost. Z tohoto pohledu se jedná o rizikovou zadluženost, avšak při bližším pohledu na strukturu zadluženosti tvoří většinu cizích zdrojů závazky ke společníkům, což z hlediska budoucího fungování společnosti a získávání cizích zdrojů, pro financování nepovažují za rizikové.

Koeficient samofinancování udává obraz o finanční struktuře podniku a slouží jako doplněk k celkové zadluženosti. Součet hodnot celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování dává dohromady hodnotu 100 %. Společnost ani zdaleka nesplňuje zlaté pravidlo financování 50:50.

Doba splatnosti dluhů vyjadřuje počet let za, které, by byl podnik schopný při stávající výkonnosti (cash-flow) splatit své závazky. V literatuře se uvádí, že finančně zdravé podniky běžně dosahují hodnoty menší než 3 roky. V roce 2009 ukazatel ztrácí vypovídací hodnotu, z důvodu záporného Cash-flow. Úrokové krytí informuje o tom, kolikrát převyšuje provozní zisk výši placených úroků. Ukazatel úrokového krytí je považován za ukazatele finanční stability. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je schopnost podniku hradit úroky. Nárůst v roce 2009 byl způsoben snížením nákladových úroků a splacením krátkodobého bankovního úvěru.

2.4.5.3 Ukazatele aktivity

Tabulka č. 11.: Ukazatele aktivity

<i>Ukazatele aktivity</i>	2007	2008	2009
Obrat celkových aktiv	3,63 krát	4,20 krát	3,48 krát
Obrat stálých aktiv	10,57 krát	14,56 krát	8,46 krát
Doba obratu zásob	13 dní	10 dní	12 dní
Doba obratu pohledávek	38 dní	35 dní	27 dní
Doba obratu závazků	11 dní	5 dní	19 dní

Zdroj: Vlastní výpočet z hodnot finančního účetnictví firmy

Doba obratu celkových aktiv udává, kolik každá investovaná koruna do aktiv společnosti vyprodukuje tržeb. Doporučené hodnoty tohoto ukazatele se pohybují v rozmezí 1,6 až 3,0. Ve sledovaném období společnost tyto doporučené hodnoty mírně přesahuje, vyšší hodnota svědčí o efektivním využití zdrojů aktiv, ale naopak příliš vysoké hodnoty mohou vést k nedostatku majetku v aktivech.

Pozitivní je, že hodnota neklesá pod doporučené hodnoty, vzhledem k předmětu podnikání společnosti se jedná o relativně nízké využití celkových aktiv. Pokles roku 2009 byl způsoben především obnovou vozového parku při relativně konstantních tržbách.

Hodnoty ukazatele stálých aktiv by se měly pohybovat lehce nad obratem celkových aktiv. Společnost tyto hodnoty ve sledovaném období splňuje. Zájem každého podniku je zvyšovat počet obrátů, čím vyšší počet obrátů se uskuteční, tím lépe podnik využívá svá stálá aktiva.

Doba obratu zásob dosahuje v roce 2009 doby obratu zásob cca 12 dnů, což je z dlouhodobého hlediska snižování zásob velmi příznivé. Tento ukazatel vypovídá o tom, že firma převážnou většinu nakoupeného materiálu do zásob rozváží zákazníkům přibližně do jednoho týdne.

Sledované hodnoty doby obratu pohledávek vykazují příznivý klesající trend, hodnoty se pohybují mezi 25 až 40 dny splatnosti. Z těchto hodnot je patrné, že zákazníci relativně dodržují dobu splatnosti, i přesto se společnost potýká s neplátcími klienty. Firmě doporučuji vypracovat bonitní systém svých zákazníků, aby tak mohla lépe sledovat splatnosti pohledávek.

Doba obratu závazků by měla obecně korespondovat s dobou obratu pohledávek. Z výše uvedených hodnot vyplývá, že společnost splácí své závazky rychleji, než jí zákazníci splácí pohledávky. Doba obratu závazků vykazuje kolísavý trend a v roce 2008 snížila na 5 dní. Z toho vyplývá, že firma poskytuje svým odběratelům levný provozní úvěr. Společnost ABC Wood se brání zákazníkům, kteří nedodrží dobu splatnosti úrokem z prodlení ve výši 0,05 % denně.

2.4.5.4 Ukazatele rentability

Tabulka č. 12.: Ukazatele rentability

<i>Ukazatele rentability</i>	2007	2008	2009
ROI	3,284 %	6,512 %	7,629 %
ROA	1,373 %	3,547 %	5,086 %
ROE	26,221 %	43,358 %	42,279 %
ROS	0,378 %	0,845 %	1,462 %

Zdroj: Vlastní výpočet z hodnot finančního účetnictví firmy

Rentabilita vloženého kapitálu (ROI) dosahuje velmi nízkých hodnot, kapitál který byl vložen do společnosti je tedy minimálně využíván. Ve všech sledovaných obdobích lze vypořizovat mírně vzrůstající trend.

Rentabilita celkového kapitálu (ROA) a její vývoj vykazuje rostoucí tendenci. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím je efektivnější celkové využití aktiv. Vzhledem k tomu, že ukazatel dosahuje velmi nízkých hodnot, společnost ABC Wood, nevyužívá dostatečně efektivně všechna svá aktiva.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vykazuje také rostoucí tendenci. Tento ukazatel udává, jaká je návratnost investice pro akcionáře, růst ukazatele znamená vyšší efektivnost pro akcionáře. Společnost dosahuje takto vysokých hodnot z důvodu nízkého vlastního kapitálu. Dále u rentability platí, že ukazatel ROE by měl dosahovat vyšších hodnot než ukazatel ROA. Tuto podmínku společnost bez problémů splňuje.

Rentabilita tržeb roste a svědčí tak ziskovosti společnosti.

2.5 Souhrnné hodnocení finanční situace

Z předchozí finanční analýzy společnosti ABC Wood vyplývá, že společnost efektivně hospodaří a využívá investované finanční prostředky. Při bodovém hodnocení finanční a výnosové stability se společnost v roce 2008 pohybovala v mezích šedé zóny a v roce 2009 se pohybovala pod hranicí bankrotu. Zkreslení ukazatele QUICK TEST v roce 2009 je způsobené záporným Cash-flow z důvodu zvýšení krátkodobých závazků z provozní činnosti a to především vůči společníkům, kteří společnosti poskytly finanční prostředky na potřebnou obnovu vozového parku. Vypovídací schopnost tohoto Quick testu je značně zkreslená a nelze ji vyhodnotit z časového hlediska a minulého vývoje společnosti, neboť společnost ABC Wood nebyly poskytnuty účetní výkazy na více let. Ukazatel Quick testu považuji za nejednoznačný a finanční stabilitu společnosti ABC Wood jsem dále podrobila finanční analýze, abych následně mohla zhodnotit možnosti financování podnikatelského záměru.

Další ukazatelé finanční analýzy vypovídají o dobré finanční stabilitě společnosti ABC Wood. Rizikové hodnoty se vyskytly u celkové zadluženosti a jsou způsoby především již zmíněnou půjčkou společníků. Z hlediska financování projektu zadluženost společnosti nehodnotím jako rizikovou, naopak se jedná o levnější variantu financování než při využití krátkodobých bankovních úvěrů, které koncem roku 2009 společnost splatila. Při získávání dodatečných finančních prostředků od bankovních institucí může být tato situace mírně problematická a získání finančních prostředků prodražit.

Ve všech sledovaných obdobích společnost vykazuje efektivní hospodaření i z hlediska tvorby zisku, který každoročně vzrůstá. Společnost ABC Wood hodnotím jako finančně zdravou a stabilní společnost, která je schopná z vlastních prostředků financovat navrhovaný podnikatelský záměr.

3 Vlastní návrhy řešení a jejich přínos

3.1 Zhodnocení podnikatelských příležitostí rozvoje společnosti

Vzhledem k situaci na trhu se společnost ABC Wood rozhodla rozšířit aktivity své firmy, aby tak vykompenzovala snižující se poptávku po plošném materiálu. Prvotní úvahy rozvoje zahrnovaly zřízení odloučené truhlářské dílny v Brně, za účelem řezání a přípravy plošného materiálu truhlářům. Cílem této myšlenky bylo usnadnit jim zpracování materiálu případným nařezáním a olepením hran a tím i zkrátit časovou náročnost výroby nábytku. Tento návrh by pro společnost však znamenal vysoké finanční náklady na pořízení strojů, zařízení a nejnutnějšího vybavení. Dále by vyžadoval zajištění výrobních prostor a kvalifikované pracovní síly. Vzhledem k současné situaci, byl tento návrh vyhodnocen jako nevyhovující, poněvadž vyžaduje značnou časovou náročnost, vysoké náklady a nejisté uplatnění na trhu. Společnost by neměla zajištěné odběry a vystavila by se tak zbytečně vysokému neúspěchu podnikání.

Z důvodu zamítnutí předchozího návrhu společnost zvažovala méně rizikový rozvoj své podnikatelské aktivity a zaměřila se na průzkum potřeb svých zákazníků, kteří pro výrobu nábytku potřebují nejen plošný materiál ale i další suroviny a materiály. Z tohoto průzkumu potřeb zákazníků vyplynulo, že zákazníci upřednostňují odběr komplexního sortimentu pro svou výrobu od jednoho dodavatele.

Na základě průzkumu potřeb svých zákazníků se společnost ABC Wood rozhodla rozšířit svůj stávající sortiment o další produkty a usnadnila tak zákazníkům objednávky potřebného materiálu a surovin pro výrobu nábytku.

Tento směr rozvoje je pro společnost vyhodnocen jako přijatelnější a méně rizikový, a to z toho důvodu, že nevyžaduje tak vysoké náklady na realizaci projektu. Pravděpodobnost úspěšnosti projektu je vzhledem k zajištěným stávajícím zákazníkům a jejich budoucím odběrům nového sortimentu vysoká.

3.2 Popis návrhu

Na základě zjištění z výše uvedených interních i externích analýz okolního prostředí a především z potřeb vlastních zákazníků, vedení společnosti rozhodlo rozšířit nabídku svého současného sortimentu o nátěrové hmoty na dřevo. Za tímto účelem chce vedení společnosti oslovit italskou firmu Nuova S.I.V.A.M. S.p.A. s žádostí o výhradní zastoupení produktů firmy ABC Wood na českém trhu.

Společnost SIVAM se sídlem v Miláně působí na světovém trhu více než 60. let a je výrobcem nátěrových hmot na dřevo, plasty a sklo. Vzhledem k předmětu podnikání naše společnost má zájem o výhradní zastoupení pouze pro nátěrové hmoty na dřevo. V současné době společnost SIVAM českém trhu distribuuje nátěrové hmoty pouze na sklo u firmy GDS – Glass Dekor Service ve Valašském Meziříčí. Od roku 1996 měla společnost SIVAM na českém trhu měla distributora nátěrových hmot i na dřevo, ale tento distributor ke konci roku 2007 vstoupil do likvidace a počátkem roku 2008 ukončila svou činnost. Nátěrové hmoty měla pouze jako doplňkový sortiment a od jejího předmětu podnikání se značně odlišoval a tím pádem neoslovil velké množství zákazníků.

V případě uzavření smlouvy s firmou SIVAM by se společnost ABC Wood stala výhradním odběratelem nátěrových hmot, kterým by rozšířila svůj dosavadní sortiment. Jedná se především o barvy a laky na dřevo, pro které je nezbytné zřídit nové skladové prostory, splňující bezpečnostně-technické a hygienické podmínky pro skladování chemických látek, což bude pro firmu znamenat zvýšené náklady. Pro uvedení nového sortimentu do distribuce je potřeba zpracovat průzkum současného trhu barev a laků. Dále je nezbytné zpracovat marketingovou strategii uvedení nového sortimentu do distribuce a naplánovat lidské a finanční zdroje, zhodnotit hrozby a rizika neúspěchu uvedení nového sortimentu na trh. Následně vyhodnotit, zda je pro společnost ABC Wood v době ekonomické krize navrhovaný záměr výhodné přijmout nebo zamítnout.

3.2.1 *Strategické cíle do budoucna*

- posílení obchodní značky a produktu na trhu,
- poskytování technického poradenství novým obchodním partnerům,
- systematické školení velkých odběratelů u italské společnosti SIVAM,
- vybudovat zkušební technologické centrum (laboratoř) specializující se na povrchovou úpravu dřeva,
- za 5 let vybudovat obchodní tým pro prodej barev v celé ČR a v případě úspěchu expandovat na Slovenský trh,

3.2.2 *Krátká analýza nabídky konkurence*

V oboru nátěrových hmot se na trhu pohybuje pět hlavních konkurentů, kteří působí po celé České republice s regionálními pobočkami. Konkurence na našem trhu působí řadu let s dobrým know-how u zákazníků. Tato konkurence je zaměřená pouze na prodej nátěrových hmot, a tím se od našeho plánu komplexních služeb mírně odlišuje. Prodejci konkurence jsou díky nepříznivé situaci na trhu zaměřeni nejen na velké a střední společnosti, ale i na menší truhlářské dílny a živnostníky.

Nátěrové hmoty SIVAM svou cenou nepatří k nejlevnějším na trhu a jejich kvalita odpovídá ceně. Italská společnost SIVAM působí ve 22 zemích světa a její produkty jsou zaručeny vysokou kvalitou s neustálým technologickým vývojem výroby.

3.2.3 *Identifikace potenciálních zákazníků*

Distribuci nátěrových hmot by společnost ABC Wood především nabídla svým stávajícím zákazníkům a zajistila jim tak komplexnější služby spojené s objednáváním plošného materiálu. Dále by společnost chtěla rozšířit okruh zákazníků, kteří spolupracují s konkurencí plošného materiálu a následně je oslovila i s nátěrovými hmotami. V první řadě s těmito novými zákazníky chce společnost ABC Wood vybudovat dlouhodobé obchodní vztahy a následně je oslovit i s nabídkou plošného materiálu a zajistit tak pohodlnější objednávání zákazníkům. Společnost bude nabízet nátěrové hmoty truhlářům a tesařům, výrobcům dřevostaveb, dřevěných oken a dveří.

3.3 Marketingový mix 4P

3.3.1 Výrobek

Rozšíření sortimentu je poměrně značně rozsáhlé, jedná se nátěrové hmoty na dřevo a nábytek. Pro účely zpracování této diplomové práce je uváděno pouze základní rozdělení laků a jsou zde uvedeny ty skupiny produktů, u kterých je předpokládán nejvyšší zájem ze strany zákazníků.

3.3.1.1 Rozdělení nátěrových hmot do skupin a jejich charakteristika

1) Polyuretanové nátěrové hmoty

Představují nejrozšířenější a nejprodávanější skupinu používaných interiérových laků v dřevoprůmyslu, a to zejména z důvodu vysoké odolnosti proti poškrábání, vodě, alkoholu, čistícím prostředkům a snadné aplikovatelnosti. Použití na dřevo stolových desek, vhodné pro namáhané plochy (např. schodiště) a nábytek vyšší kvality.

Tabulka č. 13.: Charakteristika polyuretanového laku

<i>Složení polyuretanového laku</i>	<i>Velikost balení</i>
Základní lak LBA 180	25 litrů
Vrchní lak LFA 484	25 litrů
Ředidlo LZD 092	25 litrů
Tužidlo LCB 189	25 litrů
Množství celkem	100 litrů

Zdroj: Zpracované informace od společnosti SIVAM SpA.

K nalakování dřevěné plochy je zapotřebí namíchat základní a vrchní lak. Každý z těchto laků musí obsahovat lak v poměru 25 ku 12,5 litru ředidla a tužidla. Celkové množství 100 litrů je předpokládáno jako minimální odběr pro namíchání laku. V tomto množství a velikosti balení je následně provedena i cenová kalkulace. Laky je možné míchat v široké škále vzorkových odstínů RAR a NCS. Odhadem bude tato skupina tvořit 80% obratu doplňkového sortimentu.

2) Nitro laky

Nitro laky jsou jednosložkové laky, pro vnitřní použití na korpusy typu skříňového nábytku, obklady, interiérové dveře atd. Používají se na méně namáhané plochy.

Tabulka č. 14.: Charakteristika Nitro laku

<i>Složení Nitro laku</i>	<i>Velikost balení</i>	<i>Potřebné množství</i>
Základní Nitro lak LFN 314	25 litrů	75 litrů
Acetonové ředidlo LZD O10	25 litrů	25 litrů
Množství celkem	----	100 litrů

Zdroj: Zpracované informace od společnosti SIVAM SpA.

Uvedené potřebné množství je předpokladem pro minimální objednávku, neboť k namíchání laku je třeba poměru 5 litrů ku 1 litru acetonového ředidla. Z minimálního množství objednávky jsem dále vycházela i u cenové kalkulace. Laky je opět možné libovolně míchat dle potřeb a přání zákazníka. Předpokládaný odhad obratu této skupiny doplňkového sortimentu je ve výši 15%.

3) Vodou ředitelné laky

Jedná se o laky ředitelné vodou, vhodné pro interiérové i exteriérové použití na všechny druhy dřevin. Laky jsou vhodné jak po ekologické stránce, tak i po hygienické a technologické. Použití těchto laků je poměrně nákladnější a odběr těchto laků je předpokládán u těch společností, u kterých použití ekologických laků přesahuje stanovené minimální hranice emisí dle Vyhlášky Ministerstva životního prostředí 355/2002 Sb. Společnost ABC Wood zatím zákazníky, kteří jsou povinni ze zákona splňovat emisní podmínky pro nátěrové hmoty, doposud neidentifikovala a celkové množství obratu tedy odhaduje pouze ve výši 4 %. Ekologickým trendů je dnes připisována velká váha a do budoucna tento sortiment může pro společnost znamenat velký potenciál.

4) Ostatní

Jedná se o mořidla, syntetické laky, polyestery, které budou tvořit další sortiment odhadem cca 1 % celkového obratu. Předpoklad využití tohoto sortimentu je pro náročnější zákazníky s vyššími požadavky.

3.3.2 Cena

Produkty mají smluvně stanovené nákupní cenu a roční odběrový budget, při jehož splnění získá firma lepší nákupní podmínky. Nákupní ceny jsou v eurech a pro zjednodušení výpočtu je použit kurz 1 EUR = 27,- Kč. V následujících tabulkách jsou uvedeny cenové kalkulace pro skupinu Polyuretanových laků a Nitro laků, u kterých se předpokládá, že budou tvořit většinu obratu tohoto doplňkového sortimentu.

V cenové kalkulaci jsou již zohledněny náklady na dopravu a skladování. Na 1kg laku činí náklady na dopravu 5,- Kč a režijní náklady na skladování 2,- Kč/kg.

Tabulka č. 15.: Cenová kalkulace Polyuretanového laku

<i>Položka (v Kč/1 balení=25 litrů)</i>	Základní lak	Vrchní lak	Ředidlo LZD 092	Tužidlo LCB 189
Nákupní cena	1 296,-	1 539,-	1 053,-	1 708,-
Náklady na dopravu	125,-	125,-	125,-	125,-
Režie na skladování	50,-	50,-	50,-	50,-
Náklady celkem	1 471,-	1 714,-	1 228,-	1 883,-
Kalkulovaná marže 80%	1 179,-	1 371,-	982,-	1 507,-
Stanovená prodejní cena	2 650,-	3 085,-	2 210,-	3 390,-
Zisk objednávky celkem	5 039,-			
Prodejní cena objednávky bez DPH	11 335,-			

Zdroj: Vlastní kalkulovaný propočet

Tabulka č. 16.: Cenová kalkulace Nitro laku

<i>Položka (v Kč/1 balení=25 litrů)</i>	Základní lak	Acetonové ředidlo
Nákupní cena	3 405,-	932,-
Náklady na dopravu	365,-	125,-
Režie na skladování	150,-	50,-
Náklady celkem	3 920,-	1 107,-
Kalkulovaná marže 80 %	3 150,-	883,-
Stanovená prodejní cena	7 070,-	2 990,-
Zisk objednávky celkem	4 033,-	
Prodejní cena laku bez DPH	10 060,-	

Zdroj: Vlastní kalkulovaný propočet

Prodejní ceny jsou odvozeny na základě prodejních cen konkurence, ze kterých jsem následně stanovila prodejní cenu zhruba uprostřed rozpětí tak, aby náterové hmoty nebyly nejdražší, ale ani nejlevnější. Kalkulovaná marže je u těchto dvou skupin produktů předpokládán na úrovni 80 %. Výši prodejních cen je možné dále upravovat na základě vývoje poptávky zákazníků a poskytnutých nákupních cen firmou SIVAM. Další kalkulované položky a jejich propočty jsou uvedeny v předběžných nákladech.

3.3.3 Propagace

Propagace doplňkového sortimentu bude probíhat především na základě osobní komunikace prodejce se zákazníkem a jako podpůrný materiál bude sloužit katalog s nátěrovými hmotami. Tato varianta se jeví jako nejvhodnější, z důvodu osobního jednání se zákazníkem a budování dlouhodobé spolupráce.

Důležitým propagačním zdrojem budou nové internetové stránky vybudované zvlášť pro nátěrové hmoty. Na současných internetových stránkách společnosti ABC Wood bude vyobrazen odkaz na nový sortiment. Stránky budou snadno a lehce k nalezení ve vyhledávačích jako je google.com nebo seznam.cz. Stránky budou obsahovat podrobný přehled nátěrových hmot, poptávkový formulář, rady a doporučení zákazníkům i kontaktní informace na prodejce. S tvorbou internetových stránek jsou spojeny náklady na pronájem internetové domény registrace u internetových vyhledávačů.

Komerční plošnou inzercí v časopise „Truhlářské listy“ by společnost chtěla zahájit marketingovou kampaň. Jedná se o odborný měsíční časopis pro zpracovatele dřeva v průmyslu, řemeslech, pilařství a stavebnictví v ČR, který odebírají téměř všechny truhlárny. Předpokládaná délka inzerce v časopise je 6 měsíců, za tuto uplynulou dobu společnost plánuje oslovit své stávající i potenciální zákazníky a reklamu v časopise podpořit katalogy a novými internetovými stránkami.

Společnost bude vystavovat na veletrzích souvisejících s dřevařským průmyslem jako je např. Wood-Tec nebo veletrh Dřevostaveb. Cílem této propagace je navázání kontaktů případně spolupráce s řadou významných firem v oboru a získání nových zákazníků. Společnost SIVAM výstavy a veletrhy významně podporuje finančními prostředky.

Tabulka č. 17.: Marketingové náklady na propagaci

<i>Marketingové náklady na propagaci</i>	<i>Roční rozpočet</i>
Tvorba internetových stránek	10 000,-
Pronájem internetové domény	5 000,-
Tisk katalogů a ceníků	15 000,-
Komerční plošná inzerce	60 000,-
Veletrhy a výstavy	200 000,-
Vzorky laků	20 000,-
Náklady celkem	305 000,-

Zdroj: Vlastní kalkulace nákladů na propagaci

Důležitou podporou distribuce bude zajištění vzorků barev a laků v menších 2 litrových baleních, které budou rozlévány a míchány dle individuálních potřeb zákazníka. Vzorky budou mít pro zákazníky z praktického hlediska velký užitek, budou si moci lak vyzkoušet, posoudit jeho kvalitu a následně objednat potřebné množství. Tyto náklady na zajištění zkušebních vzorků budou pro firmu nemalé, nic méně z hlediska získání nových zákazníků nezbytné. Zákazník bude moci vyzkoušet libovolný typ laků v široké barevné škále a přesvědčit se tak o kvalitě sortimentu i služeb s ním spojených.

Odběratelé, kteří se zavážou k odběru určitého množství laků měsíčně, firma ABC Wood zajistí zapůjčení tónovacího (míchacího) zařízení zdarma. Tónovací systém je určen k technické podpoře nátěrových hmot na dřevo a přináší zákazníkovi jistotu namíchání požadovaného odstínu. Firma bude disponovat čtyřmi tónovacími systémy a jeden bude určen k míchání laků a barev zákazníkům a tři budou k zapůjčení.

3.3.4 Distribuce

Nátěrové hmoty budou distribuovány formou přímého osobního prodeje zákazníkům. V prvních třech měsících bude prodejní tým oslovovat své stávající zákazníky, v následujících se zaměří na vyhledávání a oslovování nových potenciálních zákazníků. Dodání nátěrových hmot zákazníkům budou zajišťovat dva obchodní zástupci. K dopravě budou využívány dva služební automobily a zákazníkům nátěrové hmoty doručí nezávisle na dodávkách plošného materiálu.

S rozšířením sortimentu je nutné řešit i otázku skladovacích prostor, které jsou nyní vybudovány v místě sídla firmy. Nové vybudování skladu a rozšíření současných skladovacích prostor je příliš nákladné z toho důvodu, že se jedná o skladování chemických látek, které vyžadují zvláštní bezpečnostní předpisy skladování, vhodné hygienické podmínky a zajištění hasičskými přístroji proti požáru. Jako přijatelnější a méně nákladnější varianta se jeví pronájem skladovacích prostor, kde veškeré bezpečnostní podmínky budou zajištěny pronajímatelem. Jako vhodnou lokalitou pro umístění skladu vedení společnosti zvolilo město Brno, ve kterém je široká nabídka skladovacích prostor nejrůznějších velikostí.

Přeprava nátěrových hmot od italského výrobce bude zajišťována externí logistickou společností s nezbytným označením ADR pro přepravu chemických látek. Předpokládané množství jedné dodávky je cca 3 tuny barev a náklady na dopravu budou činit cca 15 000,- Kč včetně pojištění. Pro udržení výhradního zastoupení značky SIVAM bude mít společnost ABC Wood stanovené minimální množství odběrů nátěrových hmot ročně. Od tohoto plánu minimálního ročního odběru budou dále odvozené plány výkazů zisků a ztrát.

Minimální zásoba na skladě bude v prvním roce uvedení projektu do provozu zhruba ve výši 6 tun tak, aby následné objednávky činily 3 tuny po dvanácti objednávkách za rok. Toto minimální roční množství odběru 40 tun je nutné k udržení si výhradního zastoupení zboží a výhodných nákupních cen. Pokud společnost ABC Wood nebude dodržovat stanovené roční odběry, které se každý rok budou navyšovat o 25 %, může to mít za důsledek zvýšení nákupních cen a odebrání výhradního zastoupení. V případě vyšších odběrů než jsou stanovené minimální, bude minimální zásoba stanovena v dalších letech na základě poptávaného množství.

3.4 Lidské zdroje

Použitím přímého prodeje nátěrových hmot se firma chce zaměřit na budování dlouhodobého partnerství s velkými odběrateli a tím získat možnost budování značky v podvědomí zákazníků.

Firma v prvních dvou letech uvedení nátěrových hmot na trh bude využívat své stávající pracovní síly. Distribucí a propagací nátěrových hmot se budou zabývat dva prodejci, kteří mají v současné době na starosti plošný materiál. Tento projekt tedy nevyžaduje v prvních dvou letech navýšení lidských zdrojů. Bude však znamenat vyšší pracovní nasazení při zajištění rutinního chodu kanceláře, obsluhování hovorů, vystavování dokladů, psaní dokumentů a zajišťování komunikace s externí účetní firmou.

Obchodní prodejci se budou zabývat kontaktováním zákazníků s rozšířenou nabídkou sortimentu a její prezentací, uzavírání obchodních případů, upevňování vztahů se zákazníky a zjišťování jejich aktuálních potřeb.

Italská společnost SIVAM nabízí možnost zaškolení obchodních zástupců, které je z hlediska kvalifikačních požadavků zavedení nového sortimentu do distribuce nezbytné. Kvalifikačními a odbornými požadavky obchodních zástupců jsou dobrá znalost angličtiny a výborné komunikační schopnosti a dovednosti. Všechny tyto požadavky oba obchodní zástupci splňují, což je značnou výhodou.

Možnost zaškolení je společnost SIVAM schopna zajistit i „VIP“ odběratelům nátěrových hmot a proškolit jejich personál pro práci s těmito nátěrovými hmotami. Tuto variantu zaškolení odběratelů společnost ABC Wood plánuje využít jen u těch odběratelů, se kterými naváže dlouhodobou spolupráci a kteří budou splňovat minimální měsíční odběry nátěrových hmot nad 100 000,- Kč.

3.5 Financování projektu

Počáteční investiční náklady nezbytné k realizaci projektu jsou vyčísleny v následující tabulce.

Tabulka č. 18.: Počáteční investiční náklady

Počáteční investiční <i>N</i> v tis. Kč	Hodnota v Kč
Skladová zásoba 6 tun	800 000,-
Náklady na dopravu	30 000,-
Pronájem skladu	12 000,-
Marketingová kampaň	50 000,-
Zaškolení pracovníků	15 000,-
Náklady celkem	907 000,-

Zdroj: Vlastní kalkulace nákladů

Vzhledem k tomu, že tato varianta rozvoje společnosti ABC Wood nevyžaduje vysoké počáteční investice na zřízení nového skladu nebo nákup automobilů či jiného provozního zařízení, neboť disponuje rozsáhlým vozovým parkem a skladové prostory budou zajištěny formou pronájmu, nabízejí se firmě tři varianty financování projektu:

1) Krátkodobý úvěr

Komerční banka, u které má společnost ABC Wood vedený běžný bankovní účet by dle dostupných informací byla ochotna poskytnout firmě krátkodobý bankovní úvěr ve výši 900 000,- Kč na jeden rok za úrokovou sazbu 4%. V tabulce je uveden anuitní splátkový kalendář i celková výší zaplacených úroků.

Tabulka č. 19.: Anuitní splátky úvěru

Období	Splátka	Úrok	Úmor	Zůstatek
0				900 000,00 Kč
1	79 963,91 Kč	9 000,00 Kč	70 963,91 Kč	829 036,09 Kč
2	79 963,91 Kč	8 290,36 Kč	71 673,55 Kč	757 362,54 Kč
3	79 963,91 Kč	7 573,63 Kč	72 390,28 Kč	684 972,26 Kč
4	79 963,91 Kč	6 849,72 Kč	73 114,19 Kč	611 858,07 Kč
5	79 963,91 Kč	6 118,58 Kč	73 845,33 Kč	538 012,74 Kč
6	79 963,91 Kč	5 380,13 Kč	74 583,78 Kč	463 428,96 Kč
7	79 963,91 Kč	4 634,29 Kč	75 329,62 Kč	388 099,34 Kč
8	79 963,91 Kč	3 880,99 Kč	76 082,92 Kč	312 016,42 Kč
9	79 963,91 Kč	3 120,16 Kč	76 843,75 Kč	235 172,68 Kč
10	79 963,91 Kč	2 351,73 Kč	77 612,18 Kč	157 560,49 Kč
11	79 963,91 Kč	1 575,60 Kč	78 388,30 Kč	79 172,19 Kč
12	79 963,91 Kč	791,72 Kč	79 172,19 Kč	0,00 Kč
Celkem	959 566,92 Kč	59 566,92 Kč	900 000,00 Kč	

Zdroj: Vlastní sestavení splátkového kalendáře na základě informací poskytnutých Komerční bankou

2) Kontokorentní účet

Tato varianta u Komerční banky nabízí možnost přečerpání finančních prostředků do výše debetu 10 % z celkových ročních tržeb, přitom na tento účet musí plynout 90 % veškerých plateb firmy. Poskytované služby jsou za úrokovou sazbu ve výši 6 %.

3) Vlastní zdroje

Financování vlastními zdroji je všeobecně nejlevnější variantou. Vzhledem k finanční situaci společnosti ABC Wood se nabízejí dvě možnosti využití vlastních zdrojů a to finančního majetku na běžných účtech nebo krátkodobou půjčkou od společníka. Z předchozí finanční analýzy je patrné, že krátkodobé závazky ke společníkům firma v současné době využívá a z hlediska kapitálové struktury tato půjčka není riziková.

3.5.1 Zhodnocení možnosti financování projektu

Jako nejlevnější variantou financování projektu se jeví kombinace krátkodobého bankovního úvěru a vlastních zdrojů. Je však administrativně náročnější z důvodu vedení úvěrového účtu a zvýšených nákladových úroků. Tato varianta nedává společnosti dostatečnou volnost při rozhodování investic.

Optimálnější variantou financování projektu se z hlediska finanční situace společnosti ABC Wood nabízí kombinace využití kontokorentního účtu a vlastních zdrojů. Zřízením kontokorentního účtu bude společnost schopná vykrýt rizikové situace, které by se v případě nedodržení časového harmonogramu projektu mohly vyskytnout. Společnost disponuje dostatečnými finančními prostředky v hotovosti i na běžných účtech, avšak použitím kontokorentního účtu může tato případná rizika minimalizovat.

Pro financování projektu navrhuji firmě variantu využívající kombinaci kontokorentního účtu a vlastních zdrojů, která je méně administrativně náročnější a je možné ji využít kdykoliv bez žádosti o úvěr a časové prodlevy okamžité potřeby finančních prostředků.

3.6 Operační plán realizace projektu

Operační plán a časový harmonogram projektu sestavený pro první rok realizace je rozdělen do čtyř následujících etap, ve kterých je zahrnuta příprava projektu a jeho následná realizace. Podrobný popis činností v jednotlivých etapách je uveden v následující tabulce.

Tabulka č. 20.: ETAPY projektu

<i>Popis jednotlivých činností ETAP prvního roku projektu</i>	
I. ETAPA: leden – únor (1.1.2010 – 28.2.2010)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ průzkum trhu a potřeb zákazníků, ▪ identifikace možností rozvoje aktivit společnosti, ▪ zhodnocení a výběr podnikatelského záměru k rozvoji společnosti.
II. ETAPA únor - duben (1.3.2010 – 30.4.2010)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ oslovení společnosti SIVAM za účelem spolupráce, ▪ komunikace a jednání se zahraniční společností, ▪ představení podnikatelského záměru firmě SIVAM, ▪ sjednání obchodních podmínek.
III. ETAPA květen - červen (1.5.2010 – 30.6.2010)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ proškolení obchodního týmu u společnosti SIVAM, ▪ zajištění finančních zdrojů, ▪ zajištění skladovacích prostor (pronájem skladu), ▪ realizace první objednávky a doplnění skladovacích zásob.
IV. ETAPA červenec – prosinec (1.7.2010 – 31.12.2010)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ prezentace produktů stávajícím zákazníkům, ▪ kontrola plnění smluvních podmínek

Zdroj: Vlastní konstrukce

Schéma č.8.: Časový harmonogram projektu

Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
I. ETAPA												
II. ETAPA												
III. ETAPA												
IV. ETAPA												

Zdroj: Vlastní konstrukce

Na základě zhodnocení a kontroly plnění smluvních podmínek koncem IV. ETAPY bude následovat jednání s italskou společností SIVAM o získání výhradního zastoupení pro trh České republiky.

Ve druhém až pátém roce projektu bude probíhat přímá distribuce nátěrových hmot zákazníkům. Ke konci každého roku projektu je důležité provést zhodnocení a kontrolu, zda jsou firmou ABC Wood dodržovány stanovené minimální odběry nátěrových hmot. V případě nedodržení stanovených odběrových limitů může společnost SIVAM zpřísnit nákupní podmínky nátěrových hmot společnosti ABC Wood.

V průběhu realizace projektu by bylo vhodné posílit obchodní tým a rozšířit distribuci nátěrových hmot i mimo Jihomoravský kraj, toto rozšíření obchodního týmu doporučuji provést počátkem třetího roku realizace projektu.

Firmě ABC Wood mohu doporučit po uplynutí doby realizace projektu a vyhodnocení jeho ekonomické efektivnosti a dosažených strategických cílů se zaměřit na budování poboček a rozšíření produktů značky SIVAM na celý český trh, případně expandovat na Slovenský trh a usilovat pro tento trh o výhradní zastoupení.

Po zhodnocení prvních dvou let projektu plánuje společnost ABC Wood posílit svůj obchodní tým a nátěrové hmoty nabízet i mimo Jihomoravský region. Ke konci pátého roku projektu společnost zhodnotí své strategické dosažené cíle a s produkty značky SIVAM expandovat i na do jiných regionů České republiky, případně zřídit novou pobočku.

3.7 Finanční plán

V následující tabulce jsou uvedené minimální roční objemy odběrů nátěrových hmot vyčíslené v nákupních cenách. Pro výpočet nákupních cen byl použit kurz 27,-Kč/EUR z důvodů zjednodušení výpočtu simulovaného výkazu zisku a ztrát, rozvahy a peněžního toku Cash-flow na dobu projektu pět let.

Tabulka č. 21.: Minimální roční odběry nátěrových hmot v nákupních cenách

<i>Položka</i>	Objem (v kg/rok)	Nákupní ceny (v Kč/rok)
1. rok	20 000	1 050 000,-
2. rok	40 000	2 100 000,-
3. rok	50 000	2 700 000,-
4. rok	60 000	3 400 000,-
5. rok	80 000	4 200 000,-

Zdroj: Vlastní sestavení z informací získaných od výrobní společnosti SIVAM

Uzavřením partnerské smlouvy se společnost ABC Wood zaváže italské společnosti k odběru minimálního množství nátěrových hmot ročně, ze kterého jsem následně vycházela při kalkulaci tržeb a hospodářského výsledku.

3.7.1 Plánovaný výkaz zisků a ztrát

Plán výkazu zisků a ztrát byl sestaven na základě výše uvedených minimálních odběrů produktů v jednotlivých letech plánového projektu a následně zapracován do celkového hospodaření firmy. K výpočtu tržeb byly použity cenové kalkulace a předpokládané množství obratu jednotlivých skupin produktů.

Tabulka č. 22.: Plánovaný výkaz zisků a ztrát

<i>Položka (v tis. Kč)</i>	1	2	3	4	5
Tržby	54 834	57 011	58 105	59 195	61 347
N vynaložené na prodané zb.	41 580	42 580	42 649	43 260	44 868
Obchodní marže	13 146	14 362	14 845	15 399	16 506
Výkonová spotřeba	8 825	8 965	9 035	9 105	9 245
Přidaná hodnota	4 429	5 397	5 810	6 294	7 261
Osobní náklady	2 573	2 772	2 866	2 986	3 174
Odpisy	510	510	450	450	400
Provozní HV	1 449	2 125	2 404	2 768	3 597
HV před zdaněním	1 439	2 115	2 394	2 758	3 587
Daň z příjmů	294	433	488	561	727
HV po zdanění	1 145	1 682	1 906	2 197	1 860

Zdroj: Vlastní sestavení plánu

Tržby a náklady vynaložené na prodané zboží se v jednotlivých letech projektu zvyšují na základě předem smluvně sjednaných minimálních odběrů nátěrových hmot. Spolu s tržbami rostou i marže a výkonová spotřeba. V osobních nákladech je kalkulováno e stávajícím počtem pracovníků a organizační strukturou. Daň z příjmu je pro všechny roky projektu uvažována ve výši 20 %, i přes to že v následujících letech by se měla snižovat. Požadovaný hospodářský výsledek po zdanění v jednotlivých letech roste.

3.7.2 Plánovaná rozvaha

Tabulka č. 23.: Simulovaná rozvaha

AKTIVA (v tis. Kč)	1	2	3	4	5
Stálá aktiva	5 907	5 397	4 947	4 497	4 097
Oběžná aktiva	10 560	11 445	11 495	12 470	12 970
Zásoby	2 520	2 950	3 040	3 200	3 300
Kr. pohledávky z obch.styku	4 300	4 400	4 500	4 750	4 800
Peníze a bankovní účty	3 740	4 095	4 405	4 520	4 870
Ostatní aktiva	105	100	100	100	100
Celková aktiva	16 572	16 942	16 992	17 067	17 167
PASIVA (v tis. Kč)	1	2	3	4	5
Vlastní kapitál	2 612	3 590	4 364	5 569	5 996
Základní kapitál	102	102	102	102	102
Rezervní fondy	20	20	25	25	30
HV minulých let	1 345	1 795	2 331	3 245	3 004
HV z běžného úč. období	1 145	1 682	1 906	2 197	2 860
Cizí zdroje	13 935	13 316	12 599	11 468	11 135
Rezervy	1 700	1 800	1 900	2 000	2 100
Dlouhodobé záv.ke spol.	5 331	5 000	4 100	3 200	2 700
Krátkodobé závazky celkem	6 904	6 516	6 599	6 268	6 335
Ostatní pasiva	25	27	29	30	30
Celková pasiva	16 572	16 942	16 992	17 067	17 167

Zdroj: Vlastní sestavení simulované rozvahy

Z plánované rozvahy aktiv je patrné, že oběžná aktiva v jednotlivých letech mírně narůstají z důvodu zvyšování zásob nového sortimentu, dále narůstají krátkodobé pohledávky z obchodního styku a finanční majetek. Plánovaná stálá aktiva se mírně snižují, společnost neplánuje po dobu realizace projektu finančně náročné investice.

Plánovaná pasiva v položce vlastního kapitálu příznivě rostou a tím dochází k efektivnímu hospodaření firmy. Naopak cizí zdroje se postupně snižují a to především z titulu dlouhodobých závazků ke společníkům. Krátkodobé závazky jsou z poloviny tvořeny převážně krátkodobými závazky ke společníkům, které se budou postupně snižovat a krátkodobé pohledávky z obchodních styků budou naopak mírně růst.

3.7.3 Plánované Cash-flow

Plán peněžních toků Cash-flow sestavený pro jednotlivé roky projektu.

Tabulka č. 24.: Cash flow

<i>Položka (v tis. Kč)</i>	1	2	3	4	5
Peníze a bankovní účty	3 293	3 740	4 095	4 405	4 520
HV po zdanění	1 439	2 115	2 394	2 758	3 587
Odpisy	510	510	450	450	400
Samofinancování					
Δ Zásob	-737	-430	-520	-160	-100
Δ Pohledávek z obch.styku	288	95	100	250	50
Δ Závazků z obch.styku	-174	-92	-52	-141	-34
Δ Krátkodobých bank.úvěrů	0	0	0	0	0
Δ Ostatních pasiv	-303	-413	-368	-441	-607
Provozní cash-flow	1 023	1 785	2 004	2 716	3 296
Investice do DHM	190	100	0	0	0
Δ Hodnoty DHM	0	0	0	0	0
Δ Finanční investice	0	0	0	0	0
Investiční cash-flow	190	190	0	0	0
Δ Dlouhodobých bank.úvěrů	0	0	0	0	0
Δ Vlastního kapitálu	0	0	0	0	0
Výplata podílů ze zisku	0	0	0	0	0
Finanční cash-flow	-766	-1 530	-1 964	-2 601	-2 946
Cash-flow netto	447	355	310	115	350
Konečné cash-flow	3740	4 095	4 405	4 520	4 870

Zdroj: Vlastní sestavení plánu Cash-flow

V plánovaném Cash-flow jsou příjmy tvořeny především z prodaného zboží. Ve všech letech projektu je CF příznivě kladné. Finanční CF představuje především výplatu podílů ze zisku společníkům.

3.7.4 Ekonomická přidaná hodnota projektu

EVA představuje rozdíl mezi provozním ziskem po zdanění a náklady na použitý kapitál. K výpočtu ekonomické přidané hodnoty je zapotřebí nejprve vypočítat **vážené průměrné vlastního kapitálu**, tzv. WACC. Z finanční analýzy vyplývá poměr vlastního kapitálu 13% k cizímu ve výši 87%. Náklady cizího kapitálu jsou dle informací poskytnutých Komerční bankou ve výši 4 %. Firma má možnost alternativního zhodnocení vlastních investic a náklady vlastního kapitálu jsou stanoveny výši 6%. K výpočtu je uvažována sazba daně z příjmů ve výši 20%.

$$WACC = 0,04 \times (1 - 0,20) \times \frac{87}{100} + 0,06 \times \frac{13}{100} \cong 3,5\%$$

Pro výpočet ekonomické přidané hodnoty jsou dále uvažovány vážené průměrné náklady vlastního kapitálu ve výši 3,5%.

$$EVA = EBIT * (1 - t) - C * WACC$$

Tabulka č. 25.: Výpočet ukazatele EVA

<i>Položka (v tis. Kč)</i>	1	2	3	4	5
EBIT	1449	2125	2404	2768	3597
EBIT*(1-0,2)	1159	1700	1923	2215	2877
Investovaný kapitál	2612	3590	4364	5569	5996
C*WACC	91	125	153	195	210
EVA	1068	1575	1770	2020	2667

Zdroj: Vlastní sestavení výpočtů

Společnost ve všech sledovaných letech projektu vykazuje kladnou a rostoucí hodnotu ukazatele EVA. Rostoucí hodnota ukazatele zvyšuje bohatství vlastníků a zisk tedy převyšuje náklady na kapitál potřebný k jeho dosažení.

3.8 Analýza rizik projektu

Rizik, která mohou ovlivňovat tento projekt v průběhu jeho realizace je nespočet. V následující kapitole se pokusím identifikovat některá z nich a eliminovat jejich vznik navržením případných řešení jejich negativních důsledků.

3.8.1 Identifikace rizik projektu

Rizika spojená s realizací projektu je možné rozdělit z hlediska posouzení na externí, která ovlivňují projekt nepředvídatelně a rizika interní, které je možné předvídat a lépe eliminovat. Nicméně závažnost obou těchto rizik je značná a mohou významně ovlivnit průběh projektu.

Mezi **interní rizika** lze zařadit taková rizika, kterým lze do značné míry přecházet. Do této skupiny lze zařadit komunikační riziko, riziko nového produktu, riziko neplnění plánovaných obrátů, kapacitní rizika nebo odchod zaměstnanců ke konkurenci.

Komunikační riziko a navázání dobrých vztahů s italskou společností SIVAM mohou mít zásadní vliv na celou dobu spolupráce i na přidělení výhradního zastoupení produktů společnosti ABC Wood. Jednou z možných variant je vhodná reprezentace společnosti ABC Wood a prostudování kulturních rozdílů v komunikaci a obchodním jednáním. Italové disponují velkým temperamentem a jejich chování bývá extrovertní s výraznými emotivními projevy doprovázené dramatickými gesty, jejich povahu je nezbytné brát na vědomí a dbát i na osobní image. Při jednání je dobré se připravit na přátelské, ale tvrdé jednání a důslednost při stanovených termínech, které bývají často problematické. Je vhodné toto riziko nepodceňovat a jednání se vhodně připravit. ^[9]

Riziko neplnění plánovaných obrátů může mít za důsledek zhoršení nákupních cen produktů od společnosti SIVAM, případně ztrátu výhradního zastoupení nátěrových hmot pro český trh. Zhoršení nákupních podmínek je možné vykompenzovat vysokou marží, kterou si společnost ABC Wood stanovuje. Dodržení stanovených odběrů do značné míry bude závislé na poptávaném množství a celkové situaci na trhu. Distribuci je možné podpořit vhodně zvolenou marketingovou strategií, kterou jsem výše společnosti navrhla.

Kapacitní **riziko skladových prostor**, lze snadno vyřešit s mírně zvýšenými náklady na pronajmutí sklad o větší kapacitě, kterých je v městě Brně dostatek. Riziko ztrát z neprodejních výrobků a jeho výskyt je pravděpodobný, důležité je proto při prvních objednávkách správně identifikovat a odhadnout poptávaný sortiment zákazníků na základě prodejů konkurence. Tento odhad byl proveden v marketingovém mixu 4P.

Co se týká **rizika odchodu zaměstnanců** ke konkurenci, je riziko všudypřítomné a jeho předcházení je z hlediska udržení si zaměstnanců časově i finančně náročnější. Nic méně kvalitní ohodnocení pracovníků a budování důvěry se vyplatí, neboť případný odchod prodejce by mohl mít za následek ztrátu velkého množství zákazníků. Pravděpodobnost odchodu zaměstnance ke konkurenci je poměrně vysoká a proto je nutné pracovníky vhodnými prostředky dostatečně motivovat.

Finanční riziko a jeho výskyt z hlediska tohoto projektu je méně pravděpodobný, avšak s vysokými důsledky ztrát. Pro případ financování projektu byla navržena optimální varianta pro společnost ABC Wood a případně potřebné finanční prostředky může společnost získat od svého společníka, tuto variantu společnost doposud bez problémů využívá. Z hlediska získání dodatečných peněžních prostředků společnost může využít krátkodobý bankovní úvěr a jeho získání by dle informací Komerční banky mělo být bezproblémové a zvyšování úrokové míry a zdražené úvěru by nemělo mít zásadní vliv pro společnost.

Finančnímu riziku se bude společnost v prvním roce realizace projektu snažit předejít prodejem náterových hmot za hotové peníze a stávajícím zákazníkům poskytovat fakturovanou **dobu splacení** do 14 dnů. Tím by měla být společnost dostatečně chráněna proti případnému nedostatku finančních prostředků na doplňování zásob.

Produktové riziko může být spojené požadovanou kvalitou sortimentu a doprovodnými službami. Jeho výskyt je méně pravděpodobný z důvodu dobrých referencí o společnosti SIVAM i její dobré prosperitě mimo evropský trh. Požadovanou kvalitu produktů však mohou ohrozit služby doprovázející prodej. Zde je důležité přistupovat k zákazníkům individuálně a naslouchat jejich potřebám.

Riziko nedodržení **časového operačního plánu** v důsledku může mít zásadní dopad na celkový projekt, neboť nedodržením stanovených termínů sjednání obchodu a dodávek může mít za důsledek nesplnění požadovaných množství odběrů a nezískání výhradního zastoupení pro český trh.

Externí rizika jsou taková rizika, která jsou do značné míry obtížně předvídatelná a ovlivnitelná, nic méně jejich dopady jsou významné a eliminace nezbytná.

Politická rizika a jsou v současné době čím dál významnější, neboť nestabilní politická situace a případná legislativní omezení, mohou ovlivnit životaschopnost realizovaného projektu. Velký význam mají ekologická omezení, která mohou vytlačit z trhu nátěrové hmoty acetonem ředitelné a nahradit je vodou ředitelnými. Toto riziko ve výhledové době je méně pravděpodobné a pro firmu ABC Wood, která ve svém sortimentu zahrnuje i vodou ředitelné laky, zanedbatelné.

Ekonomická rizika se odvíjejí od současné ekonomické krize, která má také dopad na snížení poptávané množství nábytku vyrobeného na míru. Ekonomická situace může být pro firmu hrozbou finanční stability, z důvodu snížené poptávky společnost ABC Wood může využít tento projekt k rozšíření svého sortimentu a tím diverzifikovat riziko snížení poptávaného množství plošného materiálu.

Další ekonomická rizika, která do budoucna mohou ovlivňovat projekt je **měnové riziko**, které nelze předem předvídat a může mít negativní vliv na postavení firmy na trhu. Proti výkyvům měnového kurzu se firma může zajistit některou z externích metod zajištění jako je hedging nebo uzavření devizové pozice s využitím služeb peněžního trhu. Jako interní metodu eliminace kurzového rizika lze použít časování plateb, měnovou diverzifikaci, změnu struktury aktiv a pasiv, využít nettingu nebo úpravu nákupní smlouvy. Ve stanovených nákupních podmínkách se firma ABC Wood zavazuje hradit veškeré své objednávky před jejich dodávkou.

Tržní riziko ovlivňující úspěšnost nátěrových hmot na trhu na sebe přebírá společnost ABC Wood, která bude produkty přímo svým distribuovat zákazníkům. Riziko neúspěchu je ovlivněno řadou dalších výše uvedených faktorů.

Závěr

Podstatou a cílem diplomové práce bylo zpracování podnikatelského záměru pro společnost ABC Wood, spol. s.r.o. za účelem rozšíření sortimentu a navržení možného způsobu rozvoje aktivit společnosti. Za účelem dosažení tohoto cíle práce bylo nezbytné prostudovat teoretické zdroje, na jejich základě provést potřebné průzkumy trhu a tyto informace následně shromáždit a vyhodnotit. Cílem bylo navrhnout firmě ABC Wood vhodná doručení při rozhodování a upevnit její stávající pozici na trhu.

V teoretické části práce jsem se zaměřila na zpracování teoretických poznatků a informací potřebných k sestavení podnikatelského záměru. Teoretickou částí práce jsem podpořila zpracování analýzy současného stavu společnosti a návrhovou část práce.

Druhá kapitola analýza současného stavu společnosti popisuje podnik jako celek, jeho strategie a cíle. Dále obsahuje nejen analýzu makroekonomického a mikroekonomického prostředí společnosti, ale i interní analýzy a finanční analýzu, kterou bylo třeba zpracovat z hlediska posouzení finanční stability společnosti a zda je firma schopna podnikatelský záměr financovat, případně získat bankovní úvěr.

Ve třetí kapitole jsem se věnovala návrhové části podnikatelského záměru, ve které jsem firmě navrhla marketingovou strategii, identifikovala potřebné zdroje k realizaci projektu a zhodnotila finanční výnosnost podnikatelského záměru i případná rizika s realizací projektu spojená.

Z předchozího vyplývá, že na základě provedených analýz a návrhů je projekt realizovatelný a životaschopný. Doporučuji společnosti ABC Wood navrhovaný podnikatelský záměr rozvoje podniku přijmout a usilovat o výhradní zastoupení produktů značky SIVAM a zlepšit tak celkově efektivní hospodaření firmy.

Seznam použité literatury

- [1] FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2
- [2] FOTR, J. a kol. *Manažerské rozhodování*. 1. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2006. 409 s. ISBN 80-86929-15-9
- [3] JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M. *Inovace v malém a středním podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2005. 169 s. ISBN 80-251-0853-8
- [4] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179578-X
- [5] KONEČNÝ, M.: *Finanční analýza a plánování*. 11. vyd. Brno: MSD, 2006, s. 83. ISBN 80-7355-061-X.
- [6] KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0
- [7] MARTINOVIČOVÁ, D. *Základy ekonomiky podniku*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 184 s. ISBN 80-86851-50-8
- [8] RŮČKOVÁ, P.: *Finanční analýza*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2007, 120 s. ISBN 978-80-247-1386-1.
- [9] SVĚTLÍK, J. *Marketing pro evropský trh*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 272 s. ISBN 80-247- 0422-6
- [10] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 475 s. ISBN 80-247-9069-6.
- [11] VOJÍK, V. *Podnikání malých a středních podniků na jednotném trhu EU*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, 264 s. ISBN 978-80-7357-467-3

Internetové zdroje

- [11] *CzechInvest* [online]. *Jak napsat podnikatelský plán: ...aneb kudy cesta nevede*, 2005- [cit. 2010-02-25], 98s. Dostupný z WWW: <<http://www.czechinvest.org/data/files/podnikatelsky-plan-48-cz.pdf>>.
- [13] *Budoucnost profesí* [online]. *Trhy práce v regionech, 2010* - [cit. 2010-02-20]. Dostupný z WWW:<<http://www.budoucnostprofesi.cz/trhy-prace-v-regionech/regiony2009.html>>.
- [14] MORÁVEK, DAVID. *Podnikatel.cz* [online]. *Zákon o platebním styku má mezery, například jiná pravidla pro firmy a úřady*, 2009 - [cit. 2010-03-10], Dostupný na: WWW: < <http://www.podnikatel.cz/clanky/zakon-o-platebnim-styku-ma-nekolik-mezer/>>

Seznam tabulek a schémat

Tabulky

Tabulka č. 1.:	Bodování výsledků Quick testu	24
Tabulka č. 2.:	Vnitřní analýza 7S	44
Tabulka č. 3.:	Analýza tržeb	46
Tabulka č. 4.:	Základní ekonomické údaje	47
Tabulka č. 5.:	QUICK TEST bodové hodnocení	48
Tabulka č. 6.:	Horizontální analýza rozvahy	49
Tabulka č. 7.:	Horizontální analýza výkazů zisků a ztrát	49
Tabulka č. 8.:	Rozdílové ukazatele	52
Tabulka č. 9.:	Ukazatele likvidity	53
Tabulka č. 10.:	Ukazatele zadluženosti	54
Tabulka č. 11.:	Ukazatele aktivity	55
Tabulka č. 12.:	Ukazatele rentability	56
Tabulka č. 13.:	Charakteristika polyuretanového laku	61
Tabulka č. 14.:	Charakteristika Nitro laku	62
Tabulka č. 15.:	Cenová kalkulace Polyuretanového laku	63
Tabulka č. 16.:	Cenová kalkulace Nitro laku	63
Tabulka č. 17.:	Marketingové náklady na propagaci	65
Tabulka č. 18.:	Počáteční investiční náklady	68
Tabulka č. 19.:	Anuitní splátky úvěru	69
Tabulka č. 20.:	ETAPY projektu	71
Tabulka č. 21.:	Časový harmonogram projektu	72
Tabulka č. 22.:	Minimální roční odběry nátěrových hmot v nákupních cenách	73
Tabulka č. 23.:	Plánovaný výkaz zisků a ztrát	74
Tabulka č. 24.:	Simulovaná rozvaha	75
Tabulka č. 25.:	Cash flow	76
Tabulka č. 26.:	Výpočet ukazatele EVA	77

Schémata

Schéma č.1.:	Porterův model pěti konkurenčních sil	20
Schéma č.2.:	Model „7 S“ firmy McKinsey	21
Schéma č.3.:	Organizační struktura společnosti	32
Schéma č.4.:	Míra nezaměstnanosti v regionech ČR (rok 2009 v %)	35
Schéma č.5.:	Rozdělení aktiv v roce 2009.....	50
Schéma č.6.:	Rozdělení oběžných aktiv v roce 2009	50
Schéma č.7.:	Rozdělení pasiv v roce 2009	51
Schéma č.8.:	Časový harmonogram projektu	72

Seznam použitých zkratk

EBIT – provozní hospodářský výsledek + nákladové úroky

EVA – ekonomická přidaná hodnota

CF – cash-flow

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

EAT – hospodářský výsledek po zdanění

VK – vlastní kapitál

ROA – rentabilita celkového kapitálu

ROS – rentabilita tržeb

ROI – rentabilita vloženého kapitálu

CZ – cizí zdroje

FM – finanční majetek

t – daň z příjmu

WACC – vážené průměrné náklady vlastního kapitálu

PHV – provozní výsledek hospodaření

HV – hospodářský výsledek

ČPK – čistý pracovní kapitál

ČPM – čistý pracovní majetek

DHM – dlouhodobý hmotný majetek

Seznam příloh

Příloha č. I:	Rozvaha v plném rozsahu (v mil. Kč)	88
Příloha č. II:	Výkaz zisků a ztrát v plném rozsahu (v mil. Kč).....	90
Příloha č. III:	Výkaz Cash flow 2008 až 2009 (v mil. Kč)	91

Rozvaha za období 2007 - 2009 v tis. Kč

Ozn.	AKTIVA	Řad	Rok		
			2007	2008	2009
A.	b	a			
	AKTIVA CELKEM	001	11 720	13 251	16 810
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	002			
B.	Stálá aktiva (Dlouhodobý majetek)	003	4 024	3 816	8 417
B.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	0	0	0
	Zřizovací výdaje	005			
	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006			
	Software	007			
	Ocenitelná práva	008			
	Goodwill	009			
	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010			
	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011			
	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012			
B.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	4 024	3 816	8 417
	Pozemky	014	449	481	481
	Stavby	015	3 115	3 023	2 854
	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	460	312	3 082
	Přístřeškové celky trvalých porostů	017			
	Základní stádo a tažná zvířata	018			
	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019			
	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020			
	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021			
	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	022			
B.	Dlouhodobý finanční majetek	023	0	0	0
	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024			
	Podíly v účetních jednotkách podstatným vlivem	025			
	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly (včetně	026			
	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatným	027			
	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028			
	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029			
	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030			
C.	Oběžná aktiva	031	7 188	8 164	8 084
C.	Zásoby	032	1 617	1 648	1 783
	Materiál	033	0	0	0
	Nedokončená výroba a polotovary	034			
	Výrobky	035			
	Zvířata	036			
	Zboží	037	1 517	1 548	1 783
	Poskytnuté zálohy na zásoby	038			
C.	Dlouhodobé pohledávky	039	0	0	0
	Pohledávky z obchodních vztahů	040			
	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041			
	Pohledávky - podstatný vliv	042			
	Pohledávky za společnosti, členy družstva a za	043			
	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044			
	Dohadné účty aktivní	045			
	Jiné pohledávky	046			
	Odloužená daňová pohledávka	047			
C.	Krátkodobé pohledávky	048	4 442	5 258	4 018
	Pohledávky z obchodních vztahů	049	4 442	5 258	4 018
	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050			
	Pohledávky - podstatný vliv	051			
	Pohledávky za společnosti, členy družstva a za	052			
	Sociální zabezpečení (a zdravotní pojištění)	053			
	Stát - daňové pohledávky	054	0	0	
	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	0		
	Dohadné účty aktivní	056			
	Jiné pohledávky	057			
C.	Krátkodobý finanční majetek	058	1 229	2 348	3 293
	Peníze	059	212	102	49
	Účty v bankách	060	1 017	2 246	3 244
	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061			
	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062			
D.	Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	063	608	281	98
D.	Časové rozlišení	064	608	281	98
	Náklady přítich období	065	508	281	99
	Komplexní náklady přítich období	066			
	Příjmy přítich období	067			

Ozn.	PASIVA	Řád	Rok		
a	b	c	2007	2008	2009
	PASIVA CELKEM	068	11 720	13 261	16 810
A.	Vlastní kapitál	069	814	1 084	1 878
A.	Základní kapitál	070	102	102	102
	Základní kapitál	071	102	102	102
	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	072			
	Změny základního kapitálu	073			
A.	Kapitálové fondy	074	0	0	0
	Emisní úbo	075			
	Ostatní kapitálové fondy	076			
	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku (a závazk)	077			
	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	078			
A.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ost. fondy ze z	079	16	16	16
	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	080	15	15	15
	Statutární a ostatní fondy	081			
A.	Výsledek hospodaření minulých let	082	338	487	967
	Nerozdělený zisk minulých let	083	336	497	967
	Neuhrazená ztráta minulých let	084			
A.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	085	181	470	794
B.	Čistý zdroj	086	11 088	12 161	13 708
B.	Rezervy	087	1 000	2 000	1 638
	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088	1 000	2 000	1 539
	Rezerva na důchody a podobné závazky	089			
	Rezerva na daň z příjmů	090			
	Ostatní rezervy	091			
B.	Dlouhodobé závazky	092	7 608	8 858	6 331
	Závazky z obchodních vztahů	093			
	Závazky - ovládací a řídicí osoba	094			
	Závazky - podstatný vliv	095			
	Závazky ke společníkům, členům družstva a k úc	096	7 508	6 858	5 331
	Dlouhodobé přijaté zálohy	097			
	Emilované dluhopisy	098			
	Dlouhodobé směnky k úhradě	099			
	Dohadné účty pasivní	100			
	Jiné (dlouhodobé) závazky	101			
	Odloužený daňový závazek	102			
B.	Krátkodobé závazky	103	1 771	1 487	6 838
	Závazky z obchodních vztahů	104	1 291	753	2 838
	Závazky - ovládací a řídicí osoba	105			
	Závazky - podstatný vliv	106			
	Závazky ke společníkům, členům družstva a k úc	107	217	406	3 514
	Závazky k zaměstnancům	108	88	86	102
	Závazky ze sociálního a zdravotního zabezpečení	109	53	52	62
	Stát - daňové závazky a dotace	110	112	160	306
	Krátkodobé přijaté zálohy	111			
	Vydané dluhopisy	112			
	Dohadné účty pasivní	113	10	10	17
	Jiné závazky	114			
B.	Bankovní úvěry a výpomoci	115	807	1 828	0
	Bankovní úvěry dlouhodobé	116			
	Krátkodobé bankovní úvěry (Běžné bankovní úv	117	807	1 828	0
	Krátkodobé finanční výpomoci	118			
C.	Ostatní pasiva - přechodné účty pasiv	119	20	18	23
C.	Časové rozlišení	120	20	18	23
	Výdaje příštích období	121	20	18	23
	Výnosy příštích období	122			

Výkaz zisků a ztrát za období 2007 - 2009 v tis. Kč

Označ	TEXT	Rád	Rok		
a	b	c	2007	2008	2009
	Tržby za prodej zboží	001	42 539	55 570	54 285
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	002	35 215	45 191	41 754
	Obchodní marže	003	7 324	10 379	12 531
	Výkony	004	0	0	0
	1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005			
	2. Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby	006			
	3. Aktivace	007			
B.	Výkonová spotřeba	008	3 647	6 487	9 218
	1. Spotřeba materiálu a energie	009	522	500	713
	2. Služby	010	3 125	5 967	8 503
	Přidaná hodnota	011	3 677	3 912	3 385
C.	Osobní náklady	012	1 877	1 876	2 383
	1. Mzdové náklady	013	1 112	1 117	1 456
	2. Odměny členům orgánů společnosti a družstva	014	240	233	240
	3. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	015	472	472	596
	4. Sociální náklady	016	53	53	61
D.	Daně a poplatky	017	44	46	86
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	018	412	410	619
	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	019	0	0	1 278
	1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	020			
	2. Tržby z prodeje materiálu	021			
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	022	0	0	755
	1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	023			755
	2. Prodáný materiál	024			
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	025	1 000	1 000	-460
	Ostatní provozní výnosy	026	43	283	11
H.	Ostatní provozní náklady	027	2	1	41
	Převod provozních výnosů	028			
	Převod provozních nákladů	029			
	Provozní hospodářský výsledek	030	386	883	1 181
	Tržby z prodeje cenných papírů a vkladů	031			
J.	Prodáné cenné papíry a vklady	032			
	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	033	0	0	0
	1. Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	034			
	2. Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	035			
	3. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	036			
	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	037			
K.	Náklady z finančního majetku	038			
	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	039			
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	040			
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	041			
	Výnosové úroky	042			
N.	Nákladové úroky	043	92	93	25
	Ostatní finanční výnosy	044	16	4	144
O.	Ostatní finanční náklady	045	178	158	283
	Převod finančních výnosů	046			
P.	Převod finančních nákladů	047			
	Finanční výsledek hospodaření	048	-264	-247	-184
Q.	Dañ z příjmu za běžnou činnost	049	68	163	227
	1. -splatná	050	58	153	227
	2. -odložena	051			
	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	052	78	483	800
	Mimořádné výnosy	053	302	22	
R.	Mimořádné náklady	054	214	15	6
S.	Dañ z příjmu z mimořádné činnosti	055	0	0	0
	1. -splatná	056			
	2. -odložena	057			
	Mimořádný výsledek hospodaření	058	88	7	-6
T.	Převod podílu na hospodářském výsledku společníkům	059			
	Výsledek hospodaření za účetní období	060	181	470	784
	Výsledek hospodaření před zdaněním	061	219	823	1 621

PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH
(CASH FLOW)

ke dni 31.12.2009

jednotky 1000 Kč

Rok	Měsíc	IC
2009	1 2	

CASH FLOW

Ověřeno firma (podpis/název účetní jednotky)

Složit nebo vyřadit účetní jednotky
a místa podnikání (číslo od bydliště)

Číslo	Popis	Sk. jednotka ve sledovaném období (tisíc Kč)	Sk. jednotka v minulém období (tisíc Kč)
P	Sazba peněžních prostředků z peněžních vložených na začátku účetního období	+2 340	+1 229
	Peněžní toky z hlavního účelové činnosti (provozní činnost)		
A	Čistý zisk nebo ztráta z běžné činnosti po zúčtování zaměstnanců, daní a ostatních poplatků (netto)	+1 021	+ 623
A.1	Úprava o nepeněžní operace	- 341	+1 503
A.1.1	Odložený daňový účinek z účelové činnosti (zúčtování zůstatku z minulého období)	+ 619	+ 410
A.1.2	Změna stavu operací (provozní, investiční)	461	+1 000
A.1.3	Zisk (ztráta) z prodeje dlouhodobých aktiv (včetně vyřazení do výnosů -1, za období 1.1)	- 524	
A.1.4	Výnosy z dividend a podílů na zisku		
A.1.5	Výnosy z realizace úroků a z výnosů z kapitálových investic, z výnosů z výměny měny	+25	+93
A.1.6	Úprava o ostatní nepeněžní operace		
A.2	Čistý příjem (ztráta) z provozní činnosti z finančních prostředků (zisků) z finančních pol. účtů	+ 680	+2 126
A.2	Změna stavu operací (provozní, investiční)	905	312
A.2.1	Změna stavu (zisků) z provozní činnosti (zisků) z finančních pol. účtů (zisků) z finančních pol. účtů	+1 422	- 589
A.2.2	Změna stavu (zisků) z provozní činnosti (zisků) z finančních pol. účtů (zisků) z finančních pol. účtů	-2 082	+ 300
A.2.3	Změna stavu zisků	235	31
A.2.4	Změna stavu (zisků) z finančních pol. účtů (zisků) z finančních pol. účtů		
A.3	Čistý příjem (ztráta) z provozní činnosti z finančních pol. účtů (zisků) z finančních pol. účtů	- 225	+1 014
A.3	Výnosy z realizace úroků a z výnosů z kapitálových investic	25	93
A.4	Úprava o ostatní		
A.5	Zaplatení daň z příjmu z běžné činnosti (zisků) z finančních pol. účtů (zisků) z finančních pol. účtů	- 184	- 141
A.6	Úprava o výnosy z realizace úroků a z výnosů z kapitálových investic (zisků) z finančních pol. účtů (zisků) z finančních pol. účtů		
A.7	Úprava o ostatní		
A.8	Čistý příjem (ztráta) z provozní činnosti	- 414	+1 500

